

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS PARA LA  
EMPRESA CONSTRUCTORA TALLER 3 CÍA. LTDA.**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA COMERCIAL CON MENCIÓN EN  
PRODUCTIVIDAD**

**JORGE IVÁN MERCHÁN RIVERA**

**DIRECTOR: MGTR. FREDDY ARÉVALO**

**QUITO, DICIEMBRE 2012**



**DIRECTOR DE DISERTACIÓN:**  
Mgtr. Freddy Arévalo

**INFORMANTES:**  
Mgtr. Genoveva Zamora  
Mgtr. Yaskarina Galárraga

## **DEDICATORIA**

Dedicado a Nydia Yépez, Luis Rivera y a Jorge Patricio Merchán por estar siempre presentes en mi memoria y dejar en vida recuerdos inolvidables. Dedicado al Dr. Jorge Merchán por ser una persona luchadora y por su búsqueda de una sociedad donde el acceso a la salud no sea cuestión de suerte. Y dedicado especialmente a mi abuela Josefina Ortiz que ha superado pruebas difíciles, y estoy seguro que este momento no será la excepción.

***Jorge M.***

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por guiarme y permitirme llegar a este momento.

A Marianita Acaro por toda su dedicación desinteresada durante 15 años junto a la familia. A mis hermanos por su amistad incondicional. Y finalmente un profundo agradecimiento a mis padres Iván Merchán y María Elena Rivera, ya que sin ellos nada de esto hubiera sido posible.

***Jorge M.***

## **ÍNDICE**

### **1. ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN, 3**

- 1.1. ANÁLISIS INTERNO, 3
  - 1.1.1. Historia, 3
  - 1.1.2. Misión, 5
  - 1.1.3. Visión, 6
  - 1.1.4. Valores y cultura organizacional, 6
- 1.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL, 8
  - 1.2.1. Estructura Organizacional, 8
  - 1.2.2. Infraestructura, 10
  - 1.2.3. Recursos Humanos, 11
  - 1.2.4. Características Demográficas, 11
  - 1.2.5. Recursos Financieros, 13
- 1.3. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, 15
  - 1.3.1. Entorno político, 16
  - 1.3.2. Entorno Socioeconómico, 19
  - 1.3.3. Competidores, 25

### **2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS, 29**

- 2.1. INVENTARIO DE PROCESOS, 30
- 2.2. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES, 31
- 2.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO, 32

### **3. DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS, 35**

- 3.1. CODIFICACIÓN DE MACROPROCESOS Y PROCESOS, 35
- 3.2. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA, 35
- 3.3. MAPA DE PROCESOS, 36
- 3.4. DIAGRAMAS DE FLUJO MEJORADOS, 38
- 3.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS PROPUESTOS, 40
- 3.6. MANUALES DE PROCEDIMIENTO, 46
- 3.7. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, 49

### **4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 51**

- 4.1. DETERMINACIÓN DE FCE DEL NEGOCIO, 51
- 4.2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVAS, 53
  - 4.2.1. Determinación de la Estrategia, 56
- 4.3. MCPE: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO, 60

- 4.4. MAPA ESTRATÉGICO, 61
- 4.5. BALANCED SCORECARD, 62

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 63**

- 5.1. CONCLUSIONES, 63
- 5.2. RECOMENDACIONES, 66

## **ANEXOS, 70**

- ANEXO I: LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES, 71
- ANEXO II: AVA PROCESOS ACTUALES, 111
- ANEXO III: DETALLE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA, 132
- ANEXO IV: AVA PROCESOS PROPUESTOS, 135
- ANEXO V: BDD ACTIVIDADES NAV, 156
- ANEXO VI: AVA PROCESOS ACTUALES VS PROPUESTOS, 158
- ANEXO VII: MANUALES DE PROCEDIMIENTO, 160
- ANEXO VIII: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS, 238
- ANEXO IX: MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, 240
- ANEXO X: MAPA ESTRATÉGICO, 242
- ANEXO XI: BALANCED SCORECARD, 244

## **BIBLIOGRAFÍA, 246**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En el estudio de la Constructora TALLER 3 se analizaron los factores internos y externos que impactan en las actividades de la empresa. Se expone la historia de la empresa, su incursión en el mercado de la vivienda social en el año 2008 y los proyectos de mayor relevancia; adicionalmente se dan a conocer los valores organizacionales, la misión, visión y la actual estructura organizacional de Constructora TALLER 3. Entre los elementos del entorno externo se identifican factores que enmarcan el contexto de estabilidad del mercado, entre ellos el incremento poblacional, la migración interna de los sectores rurales o los urbanos y las facilidades para acceder al financiamiento de proyectos inmobiliarios.

Analizado el comportamiento de los elementos externos e internos de la institución se levantó la información preliminar y los procesos actuales de Constructora TALLER 3, donde se identificaron 20 procesos que se diagramaron en base a la metodología SIPOC y su respectivo análisis de valor agregado. Los resultados derivados de la identificación de actividades NAV son la base para determinar los puntos de mejora y la propuesta de implementación; de los resultados del análisis de valor por actividad se considera la acumulación de actividades que no agregan valor en los procesos core del negocio y la falta de empoderamiento a nivel de supervisión.



Entre las oportunidades de mejora se encuentra la implementación de herramientas tecnológicas y de comunicación que se adapten a las necesidades de Constructora TALLER 3, para dinamizar el flujo de los procesos y disminuir las actividades improductivas. Otra es la delegación de funciones a colaboradores de menor rango para alivianar la carga de trabajo que se encuentra centralizada en el Gerente General y en el Coordinador General. Por último se sugiere reestructurar la interacción de las actividades y de los actores en los procesos, enfocando el cambio a las actividades NAV de reproceso y de transporte.

Con las oportunidades de mejora identificadas se procedió al mejoramiento de los procesos actuales, iniciando con el diseño del mapa de procesos en base al modelo de gestión propuesto donde se mantienen los 20 procesos identificados durante el levantamiento de información preliminar. Los procesos fueron codificados en función del área responsable del proceso y de su secuencia marcada por el macroproceso dominante; se mapearon 2 procesos estratégicos, 12 productivos y 6 de soporte. Posteriormente se eliminó el 73,21% de las actividades que no agregan valor, donde se resalta la disminución en las actividades NAV de archivo, reproceso y de validación. Del total de actividades y de su promedio porcentual entre los procesos actuales y los procesos propuestos revela la disminución de 40 actividades, el incremento de las actividades VAC en 12 puntos, VAN en 5 y reducción del promedio porcentual de las actividades NAV en 17 puntos; los resultados permiten concluir que la propuesta de mejora y la implementación del sistema de gestión ayudará en el incremento de la productividad de las operaciones de la Constructora TALLER 3.

Para dinamizar el proceso de implementación del sistema de gestión basado en procesos, fuera del objetivo del presente estudio, se procedió a elaborar los manuales de

procedimiento cuya estructura está conformada por propósito, alcance, responsable, registro de documentos, indicadores y el respectivo diagrama de flujo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) se diseñó para monitorear y controlar los elementos de la estrategia y el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales. La estrategia definida va de la mano con la implementación de proyectos de capacitación enfocados a los colaboradores de la organización; para su determinación se identificaron los Factores Críticos de Éxito (FCE) del negocio y se definieron los objetivos estratégicos desde las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Finalmente se determinó la estrategia de mayor atractivo en base a la escala de calificaciones y se estructuró el mapa estratégico con su ruta crítica para la consecución de los objetivos.

## INTRODUCCIÓN

El sector de la construcción en los últimos años ha mantenido un crecimiento constante en el Ecuador, las facilidades que otorgan las instituciones privadas y gubernamentales para acceder al financiamiento por parte de los clientes de este mercado, ha generado el impulso necesario para el desarrollo y crecimiento constante de este sector.

Constructora TALLER 3, una empresa constructora enfocada al diseño, creación y comercialización de viviendas populares se encuentra inmersa en este sector, donde el incremento de la demanda y de los competidores ha sido notable, derivando en un entorno cada vez más competitivo y obligando a la alta directiva de la empresa a tomar medidas que le permitan adaptarse a los cambios que el sector exige. Para ello, es indispensable contar con una herramienta administrativa que facilite el cambio y prepare a la organización ante cualquier eventualidad, fortaleciéndola internamente de cara a los actores externos del mercado.

En la actualidad la organización Constructora TALLER 3 no cuenta con este sistema de gestión, haciendo necesario el levantamiento de procesos y su documentación, que le permitirá contar con los recursos e insumos para ejecutar los procedimientos de forma sistemática dentro de los lineamientos determinados, generando procesos normados y de calidad enfocados a la satisfacción del cliente y la permanencia y desarrollo de Constructora TALLER 3 en el sector de la construcción, todo esto bajo el marco del

Sistema de Gestión propuesto que optimice la capacidad de producción y facilite el control de la gestión administrativa de manera integral.

## **1. ANÁLISIS INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1. ANÁLISIS INTERNO**

#### **1.1.1. Historia**

La historia de una empresa permite identificar fechas trascendentes a través del tiempo que marcaron a la institución. En la historia de una empresa se puede avizorar el impacto que han ejercido todas las variables que participan en el desarrollo continuo de una entidad, mismas que repercuten en la forma del manejo institucional y en el diseño de su estructura organizacional.

El comportamiento de las variables involucradas en el entorno organizacional que impactan en las actividades de la empresa deben ser analizados y dentro de lo posible controlados para obtener un mejor resultado de estos elementos y enfocar su gestión al logro de resultados positivos para la organización. De ahí parte la importancia del estudio histórico de la institución.

La actividad empresarial de la Constructora TALLER 3 inicia en el año 2002, cuando es fundada por los arquitectos Pablo Merchán Ortiz, Ramiro Castro y Fernando Cruz, inicialmente enfocando los esfuerzos de la organización a la creación de proyectos en las playas de la provincia de Esmeraldas.

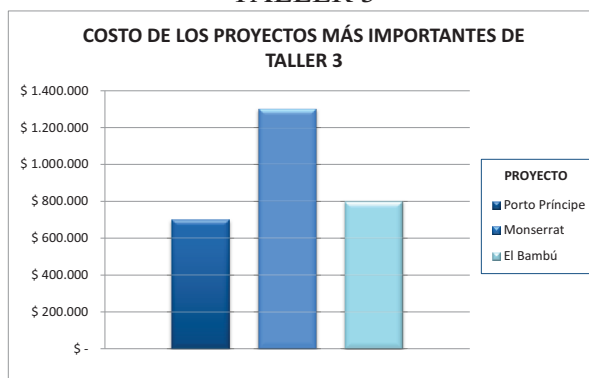
El proyecto más importante realizado en esta etapa fue Porto Príncipe, edificio de 9 pisos ubicado frente a la playa de Tonsupa que cuenta con parqueadero, piscina, jacuzzi, sala de masajes y bar; el proyecto fue iniciado en el año 2003 y finalizado en el mes de diciembre de 2004, su costo asciende a 700.000 dólares.

Para el año 2008 Constructora TALLER 3 destina sus recursos a la planificación y ejecución de proyectos populares, debido al creciente mercado de la vivienda social y a la disminución del interés de los consumidores en la adquisición de departamentos en las playas de Esmeraldas.

En el año 2010 Fernando Cruz abandona la institución y se inicia la construcción de los proyectos más importantes de Constructora TALLER 3, el Proyecto Monserrat ubicado en Conocoto cuyo costo es de 800.000 dólares y Proyecto El Bambú ubicado en Carapungo con una inversión de 1'300.000 dólares. Estos proyectos están en proceso y las fechas de entrega de las construcciones están programadas para marzo de 2012.

En la actualidad Constructora TALLER 3 continúa trabajando y destinando sus recursos a la satisfacción de los consumidores que buscan acceder a viviendas populares.

**Gráfico No. 1:** Comparación de los Proyectos más Importante de Constructora TALLER 3



**Fuente:** Gerencia General de Taller 3 2012, Registro de Inversiones  
**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

En lo referente al modelo administrativo la organización Constructora TALLER 3, no cuenta con una estructura enfocada a la gestión por procesos, desde su inicio en el año 2002 hasta la actualidad se ha manejado con un sistema tradicional de funciones por departamento; la empresa no utiliza sistemas tecnológicos complejos, respalda sus actividades en herramientas acorde a su modelo y capacidad de negocio. Este contexto ha generado un crecimiento lento en el manejo administrativo interno, pues no cuenta con los recursos tecnológicos para dar abasto a la implantación y mantenimiento del sistema de gestión basado en procesos.

### 1.1.2. Misión

La misión institucional indica el motivo de la existencia de la empresa, es decir la razón de ser de la organización, exteriorizando las necesidades que el mercado demanda satisfacer, y los productos y/o servicios a ofertar con los que se espera obtener clientes. La misión debe reflejar características compactas y que se puedan cumplir. A continuación se detalla la misión de Constructora TALLER 3.

“Somos un grupo de profesionales de la Arquitectura y Construcción, comprometidos en el campo del diseño, planificación y construcción, al servicio de la comunidad y al desarrollo de su hábitat con responsabilidad social a nivel nacional”.<sup>1</sup>

### **1.1.3. Visión**

La visión institucional es la descripción de las metas que se desea conseguir a mediano y a largo plazo, expresando la manera en la que la organización quiere ser percibida por los actores que interactúan en el entorno de la institución. La visión debe estar muy ligada al propósito estratégico de la empresa, tiene que ser clara y funcionar como una herramienta que facilite el enfoque de los recursos y la ejecución del plan de acción hacia los objetivos propuestos de una manera constante. A continuación se detalla la visión de Constructora TALLER 3.

“Ser un equipo de profesionales destacados en la ciudad de Quito en planificación y construcción arquitectónica por generar vivienda con responsabilidad social, con el propósito de alcanzar la satisfacción total del cliente y de esa forma contribuir a elevar su calidad de vida”.<sup>2</sup>

### **1.1.4. Valores y cultura organizacional**

Los valores de la empresa son las cualidades positivas que la identifican; implantan ciertas normativas bajo las cuales los colaboradores de la institución deben ejercer

---

<sup>1</sup> CONSTRUCTORA TALLER 3 CÍA. LTDA. (2011), *Misión Organizacional*, Quito: Comité Ejecutivo.

<sup>2</sup> CONSTRUCTORA TALLER 3 CÍA. LTDA. (2011), *Visión Organizacional*, Quito: Comité Ejecutivo.



sus actividades laborales y son los pilares básicos para posicionar la cultura empresarial.

El objetivo de los valores de la organización es el de instaurar obligaciones compartidas para todos los participantes de la empresa y que a su vez estas obligaciones generen un compromiso con la entidad delimitando los patrones para la toma de decisiones por parte de los trabajadores y de la alta dirección de la empresa.

A continuación se detallan los valores institucionales de Constructora TALLER 3, mismos que cuentan con una descripción introductoria realizada por la Gerencia General de la constructora.

“Los valores a mencionarse, más allá de ser un texto, son una filosofía de vida, de trabajo, de formación familiar, de compañerismo, y de responsabilidad con la empresa y con todo nuestro entorno. Son vivencias personales que las cumplimos día a día en cada uno de nuestros actos y sirven como ejemplo para los demás”.

Los valores de Constructora TALLER 3 son:

**Responsabilidad:** Cumplir con las tareas y objetivos asignados. Asumir responder con las funciones y horarios. Actuar conscientemente para prevenir situaciones de riesgo interno y externo.

**Respeto:** Aceptar a la personas como son. Escuchar con buena disposición. Brindar un trato cordial. Acatar amablemente los pedidos dispuestos por cualquier trabajador, Coordinador o Gerente General.

**Servicio:** Cumplir con las promesas básicas a los clientes internos y externos. Actuar con base a la cultura de servicio al cliente. Agregar valor en todas las actividades desarrolladas por la empresa.

**Lealtad:** Cumplir con los compromisos contraídos. Comprometerse con el cumplimiento de las políticas y procedimientos de la compañía. Cuidar y fortalecer la imagen de la compañía.

**Honestidad:** Cuidar los bienes y recursos de la compañía con transparencia hacia fuera y dentro.

## 1.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

### 1.2.1. Estructura Organizacional

Según Henry Mintzberg “la estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos”.<sup>3</sup>

---

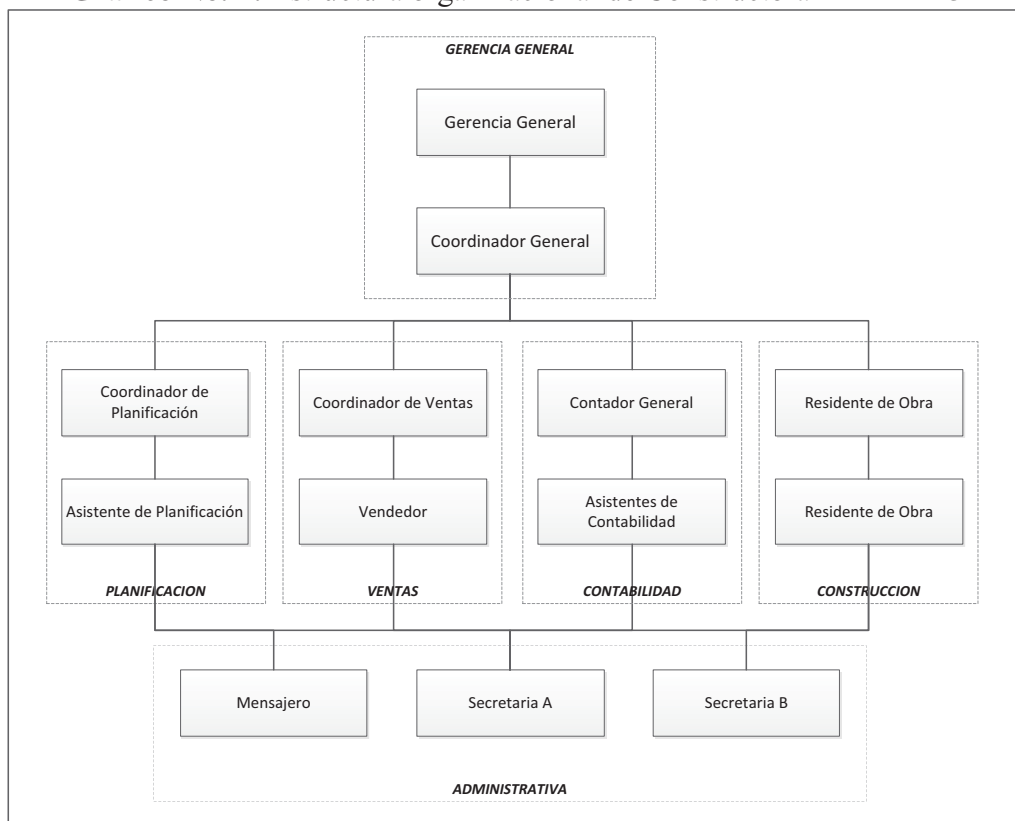
<sup>3</sup> MINTZBERG, H., (2000). *Diseño de organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.

La estructura organizacional permite asignar responsabilidades en función del cargo de trabajo, delimitar el alcance de las políticas en cada puesto y diseñar una herramienta que sirva para controlar los avances en la consecución de los objetivos de la entidad con la ayuda de herramientas metodológicas que faciliten la planificación de la obtención y cobertura de metas; es decir que la estructura organizacional debe estar alineada al Sistema de Gestión y la implantación de éste debe facilitar el logro de los objetivos institucionales.

Constructora TALLER 3 emplea una estructura organizacional cuya división de trabajo se fundamenta en áreas que cuentan con una línea de supervisión, es decir, utiliza una estructura departamental, también llamada funcional.

En la estructura jerárquica de Constructora TALLER 3 los Coordinadores de Área son los encargados de tomar las decisiones de su respectivo departamento. A su vez los Coordinadores de Área responden a las órdenes y dirección de la Gerencia General.

A continuación se detalla el diseño de la estructura organizacional en base a las áreas de trabajo y a sus respectivos cargos.

**Gráfico No. 2:** Estructura organizacional de Constructora TALLER 3

**Fuente:** Gerencia General de Taller 3 2012, Organigrama institucional

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

### 1.2.2. Infraestructura

Las actividades laborales realizadas por los colaboradores de las áreas de Planificación, Ventas, Contabilidad, Construcción y la Gerencia General son llevadas a cabo en las instalaciones de la institución, ubicada en la calle Isla Isabela N44-298 y Yasuní. El establecimiento cuenta con seis oficinas, sala de reuniones, curules de ventas, secretaría y con una sala de espera.

Desde las instalaciones de Constructora TALLER 3 se prepara y organiza la logística productiva del negocio, coordinando las actividades necesarias para el desarrollo y ejecución de los proyectos; posteriormente estas actividades son comunicadas al

equipo de obreros por parte del Residente de Obra, quien en conjunto con el Área de Planificación gestionan el contacto y las actividades con los proveedores para llevar los insumos necesarios al lugar de la construcción.

### **1.2.3. Recursos Humanos**

Constructora TALLER 3 no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación e inducción de personal son distribuidos entre las diferentes áreas de la institución en base al cargo que la empresa requiera en determinado periodo.

A pesar de no contar con un departamento especializado en recursos humanos, la alta dirección de Constructora TALLER 3 se ha encargado de difundir con antelación la importancia de comunicar los objetivos que impactan en el marco estratégico de la organización a todos los colaboradores inmersos en los procesos de selección de personal, para que ellos a su vez informen a los empleados reclutados y seleccionados; de esta manera Constructora TALLER 3 busca alinear desde un principio al capital humano incorporándolo con los objetivos institucionales, focalizando su desempeño y esfuerzo laboral a la consecución de los resultados previamente delineados por la Gerencia General.

### **1.2.4. Características Demográficas**

El 38% los colaboradores de Constructora TALLER 3 pertenecen al sexo femenino y el 62% al sexo masculino. Cabe mencionar que dentro de estos datos estadísticos no

se ha tomado en cuenta al personal que conforma el equipo de obreros, debido a que su participación con la constructora varía en función del requerimiento de trabajadores de obra y la magnitud de los proyectos.

**Tabla No. 1:** Género del personal de Constructora TALLER 3

GENERO DEL PERSONAL DE TALLER 3		
GENERO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Femenino	5	38%
Masculino	8	62%
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Colaboradores de Constructora Taller 3 2012, Nómina Taller 3

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

En lo referente al nivel de instrucción, el 69% de los colaboradores de Constructora TALLER 3 cuentan con título de tercer nivel y el 31% no cuenta con estudios universitarios. De los 4 colaboradores que no cuentan con estudios superiores, 3 son del Área Administrativa y un colaborador es del Área de Ventas. Adicionalmente se identifica que el 38% de los trabajadores de la constructora, son arquitectos.

Estas cifras demuestran que la empresa está conformada por personal competente y especializado en el sector de la construcción, sin descuidar el ámbito financiero donde cuenta con colaboradores conocedores del sector económico, lo que le permite a la institución reaccionar ante cualquier tipo de contratiempos externos a la empresa.

**Tabla No. 2:** Nivel de instrucción del personal de Constructora TALLER 3

ANEXO de información del personal de Construcción		
CARGO		TÍTULO
Gerente General		Arquitecto
Coordinador General		Arquitecto
Coordinadora de Planificación		Arquitecto
Asistente de Planificación		Arquitecto
Coordinador de Ventas		Licenciado
Vendedora		-
Contador General		Contador
Asistente de Contabilidad		Ingeniero Financiero
Residente de Obra		Arquitecto
Residente de Obra		Tecnólogo
Secretaria		-
Mensajero		-
Secretaria		-
Colaboradores	Cantidad	Porcentaje
Con título universitario	9	69%
Sin título universitario	4	31%
TOTAL	13	100%

**Fuente:** Colaboradores de Taller 3 2012, Nómina Taller 3

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

#### 1.2.5. Recursos Financieros

Actualmente Constructora TALLER 3 no realiza el presupuesto financiero anual para pronosticar el flujo de recursos económicos, el cual no aplica un sistema de asignación y distribución de recursos financieros por área de trabajo.

El Área de Contabilidad se encarga de realizar los cálculos referentes a los balances y estados de resultados de la constructora. A continuación se muestran los resultados correspondientes a los años 2009 y 2010, periodos en los que Constructora TALLER 3 inicia con su enfoque hacia el sector de la vivienda popular.

**Tabla No. 3:** Estado de Resultados de Constructora TALLER 3 (2009-2010)

ESTADOS DE RESULTADOS TALLER 3				
2009		2010		
INGRESOS	152.000	INGRESOS	661.356	↑ 335,10%
Proyecto El Bambú	96.000	Proyecto El Bambú	115.200	↑ 20,00%
Proyecto Monserrat	56.000	Proyecto Monserrat	67.200	↑ 20,00%
		Bonos de la Vivienda	478.956	
EGRESOS	136.378	EGRESOS	591.318	↑ 333,59%
Terreno el Bambú	50.000	Terreno el Bambú	155.800	↑ 211,60%
Terreno Monserrat	30.000	Terreno Monserrat	60.000	↑ 100,00%
Publicidad	7.652	Publicidad	2.330	↓ -69,55%
Arriendo	3.600	Arriendo	5.400	↑ 50,00%
Otros Gtos Administrativos	24.987	Otros Gtos Administrativos	78.251	↑ 213,17%
Gtos de Planificación	11.259	Gtos de Planificación	0	↓ -100,00%
Gtos Notariales	3.203	Gtos Notariales	634	↓ -80,21%
Garantías Municipales	5.677	Garantías Municipales	0	↓ -100,00%
		Garantías de Bonos	22.080	
		Gtos de Obra	231.823	
		Terreno El Poblado	35.000	
UTILIDAD	15.622	UTILIDAD	70.038	↑ 348,33%
% MARGEN OPERATIVO	10,28%	% MARGEN OPERATIVO	10,59%	↑ 3,04%

**Fuente:** Gerencia de Taller 3 2012, Estados de Resultados Taller 3**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

Los datos financieros reflejan el alto incremento porcentual que se ha generado entre los años 2009 y 2010 para el total de ingresos (335,10%), egresos operativos (333,59%) y utilidad resultante (348,33%). Esta información muestra el aumento de la participación de Constructora TALLER 3 en las actividades operativas que consecuentemente atrajo de manera proporcional un crecimiento en los costos y gastos operacionales de la empresa, por lo que el margen operativo es similar en los dos años a pesar del aumento de USD 509.356 en los ingresos por construcción de obras que se generó en el 2010.

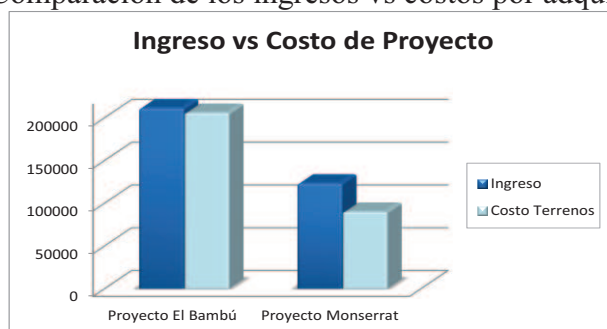
En lo referente a ingresos generados por la venta de residencias en los dos años, el Proyecto El Bambú aporta con USD 211.200 equivalente al 63,16% del rubro de ventas contra USD 123.200 que corresponden al Proyecto Monserrat (36,84%).



De igual manera el proyecto El Bambú lidera las cifras referentes al costo de adquisición de los terrenos, obligando a desembolsar USD 205.800 entre los años 2009 y 2010, mientras que para la continuidad del Proyecto Monserrat la constructora invirtió USD 90.000 para la compra de terrenos, esta cifra corresponde al 30,43% del total de los costos de terrenos.

En el año 2010 el Proyecto El Poblado se adiciona a la cuenta de los costos derivados por la compra de terrenos, mismos que demandaron una inversión de USD 35.000 y cuyo rédito se efectivizará desde el año 2012 una vez que el proyecto se haya concluido y que las residencias se pongan a disposición de los clientes.

**Gráfico No. 3:** Comparación de los ingresos vs costos por adquisición de terrenos



**Fuente:** Gerencia de Taller 3 2012, Estados de Resultados Taller 3  
**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

### 1.3. ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

El entorno de la organización permite comprender el comportamiento de los factores externos a la empresa, y como éstos elementos impactan en el desarrollo normal de las actividades de la entidad. Factores como el entorno político, económico y social delimitan el medio en el que una organización se desenvuelve y los resultados que tentativamente se pueden alcanzar en el sector.

El incremento poblacional del Ecuador, la migración interna de los sectores rurales a los urbanos y las facilidades que otorgan las instituciones privadas y gubernamentales para acceder al financiamiento de construcción de viviendas han generado el impulso necesario para el desarrollo constante del sector de la construcción, particularmente la construcción de viviendas populares.

Según el Ing. Juan Luis Bouso, miembro de la Asociación Nacional de Fabricantes de Áridos (ANEFA, España) “la construcción es el mayor indicativo, en estos momentos, del desarrollo de un país y es uno de los principales motores de desarrollo”.<sup>4</sup>

### **1.3.1. Entorno político**

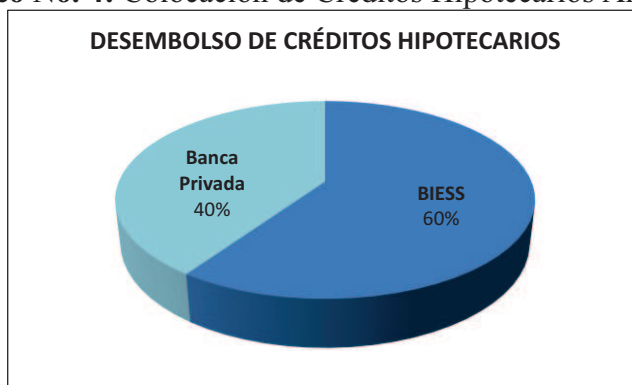
El sector de la construcción ha tenido un apoyo significativo por parte de las entidades gubernamentales, a través de programas que han desarrollado y favorecido al mercado y a los actores del sector, tanto consumidores como empresarios. El mayor de los impulsos se ha generado a través de entidades gubernamentales que ofrecen financiamiento de proyectos de vivienda con tasas de interés que oscilan entre el 7,90% y 8,56% cuyo plazo puede llegar hasta 25 años.

La entidad de gobierno que ha generado mayor dinamismo en el sector es el BIESS, cuyo monto de colocación de créditos hipotecarios corresponde al 59,6%, el 40,31% restante corresponde a los montos desembolsados por la banca privada.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> BOUSO J. (2011). [[http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1645:ix-jornadas-iberoamericanas-de-materiales-de-construccion&catid=513:ano-2011](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1645:ix-jornadas-iberoamericanas-de-materiales-de-construccion&catid=513:ano-2011)], **Ecuador: La Construcción como Motor de Desarrollo.**

<sup>5</sup> LA HORA (2012). [[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-Tras\\_un\\_a%C3%B1o\\_de\\_vida\\_el\\_BIESS\\_concentra\\_cr%C3%A9dito\\_hipotecario.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-Tras_un_a%C3%B1o_de_vida_el_BIESS_concentra_cr%C3%A9dito_hipotecario.html)], **El BIESS concentra crédito hipotecario.**

**Gráfico No. 4: Colocación de Créditos Hipotecarios Año 2011****Fuente:** Directorio de Representantes Afiliados al IESS**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

El destino de las operaciones efectivas realizadas por el BIESS muestra una variación positiva en los últimos tres meses del procesamiento de los datos, llegando a 2.012 operaciones en el mes de Septiembre (2011), siendo éste el mes que mayor actividad registra desde la creación del banco en octubre del año 2010. En el primer mes de actividades del BIESS se registra el menor número de operaciones ejecutadas (604 en octubre 2010).

**Tabla No. 4: Operaciones Efectivas del BIESS**

PRESTAMOS HIPOTECARIOS BANCO DEL IESS*							
OCT 2010 - SEP 2011							
NUMERO DE OPERACIONES NETAS							
MES	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	TOTAL
oct-10	454	133	17				604
nov-10	770	263	45	28			1,106
dic-10	947	341	56	385			1,729
ene-11	914	314	59	120			1,407
feb-11	1,078	326	50	177			1,631
mar-11	927	395	45	69			1,436
abr-11	1,104	382	32	95	1		1,614
may-11	1,074	350	39	211	27		1,701
jun-11	1,362	394	36	22	98		1,912
jul-11	887	427	24	75	111		1,524
ago-11	1,221	476	39	28	129		1,893
sep-11	1,353	474	38	6	127	14	2,012

**Fuente:** <http://www.biess.fin.ec/images/pdf/Biess-Reporte-Estadistico-05oct112.pdf>**Elaborado por:** Banco del IESS

Las cifras expuestas por el BIESS muestran que el 67,25% de las solicitudes atendidas a los usuarios son para acceder a vivienda terminada, el 23,56% de

consumidores manifiesta su interés para la construcción de vivienda y el 6,31% para la adquisición de terrenos y construcción.

**Tabla No. 5:** Destino de las Operaciones Efectivas (Porcentaje)

DESTINO	Operaciones Neta	% Operaciones Netas
Vivienda Terminada	1.353,00	67,25%
Construcción de Vivienda	474,00	23,56%
Remodelación y Ampliación	38,00	1,89%
Sustitución de Hipoteca	6,00	0,30%
Terrenos y Construcción	127,00	6,31%
Otros Bienes Inmuebles	14,00	0,70%
Total	2.012,00	100,00%

**Fuente:** <http://www.biess.fin.ec/images/pdf/Biess-Reporte-Estadistico-05oct112.pdf>

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

En el mes de Septiembre de 2011 el BIESS alcanza su mayor cifra en lo referente al valor monetario desembolsado con 73,534.000 millones de dólares. En Junio del mismo año la cifra desembolsada alcanzó los 72,943.400 millones de dólares.

**Tabla No. 6:** Valor Transferido Neto (Miles de USD)

PRESTAMOS HIPOTECARIOS BANCO DEL IESS*							
OCT 2010 - SEP 2011							
VALOR TRANSFERIDO NETO (Miles de USD)							
MES	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	TOTAL
oct-10	19,108.3	1,978.5	253.3				21,340.1
nov-10	32,669.4	3,344.4	799.9	750.3			37,564.0
dic-10	39,465.0	4,382.5	1,078.9	10,572.2			55,498.6
ene-11	39,969.8	4,330.4	895.1	3,832.4			49,027.7
feb-11	47,304.7	4,487.9	767.6	5,460.2			58,020.4
mar-11	41,003.3	5,389.7	724.7	2,044.5			49,162.1
abr-11	48,657.4	5,249.5	472.4	2,557.8	87.3		57,024.3
may-11	48,425.4	4,784.0	673.2	7,405.6	707.2		61,995.4
jun-11	63,286.5	6,032.1	659.1	875.3	2,090		72,943.4
jul-11	38,088.8	6,148.7	436.5	2,483.7	1,864		49,022.3
ago-11	56,840.7	6,765.3	582.5	1,005.3	2,532.4		67,726.2
sep-11	62,398.8	7,315.6	579.2	109.5	2,644.5	486.4	73,534.0

**Fuente:** <http://www.biess.fin.ec/images/pdf/Biess-Reporte-Estadistico-05oct112.pdf>

**Elaborado por:** Banco del IESS

Esta información revela que 84,86% del total de montos desembolsados por el Banco del IESS son destinados al financiamiento de viviendas terminadas, el 9,95% de la colocación de créditos va destinada a la construcción de vivienda y el 3,60% a la compra de terrenos y construcción.

**Tabla No. 7:** Destino del Valor Transferido Neto (Porcentaje)

DESTINO	Valor Transferido	% Valor Transferido
Vivienda Terminada	62.398,80	84,86%
Construcción de Vivienda	7.315,60	9,95%
Remodelación y Ampliación	579,20	0,79%
Sustitución de Hipoteca	109,50	0,15%
Terrenos y Construcción	2.644,50	3,60%
Otros Bienes Inmuebles	486,40	0,66%
<b>Total</b>	<b>73.534,00</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** <http://www.biess.fin.ec/images/pdf/Biess-Reporte-Estadistico-05oct112.pdf>

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

El aporte y la confianza que ha generado el BIESS en el sector inmobiliario ha sido notable, las cifras avalan la gestión que ha realizado esta entidad desde su creación; de Octubre de 2010 a Septiembre 2011 el BIESS ha incrementado el número de operaciones en 233%, procesando la información en el mismo periodo (Octubre 2010 – Septiembre 2011) el valor de los montos desembolsados para financiar el sector de la construcción ascienden en 245%.

Estas condiciones crediticias pactadas entre las entidades bancarias y los interesados en acceder al financiamiento han sido un acierto que ha beneficiado al sector de la construcción y a todos los actores que se desenvuelven en su entorno.

### 1.3.2. Entorno Socioeconómico

El desarrollo que ha logrado conseguir el sector de la construcción inicia en el año 2.006, donde factores como la estabilidad brindada por la dolarización, la confianza de los inversionistas extranjeros en los proyectos inmobiliarios del periodo, el bajo costo de mano de obra y el aumento de la demanda de vivienda generaron el impulso que el sector necesitaba.

En la actualidad factores como la estabilidad monetaria y el incremento del consumo se mantienen, y a ello hay que sumar las facilidades crediticias que otorgan las instituciones financieras.

El modelo con el que ha intervenido la banca pública para el financiamiento de proyectos en el sector de la construcción de viviendas populares, ha obligado a la banca privada a reducir las tasas de interés que aplicaban anteriormente.

El economista Ramiro González, presidente del Directorio del IESS menciona que durante octubre de 2011 las tasas de interés de préstamos en vivienda “estaban entre 13% y el 15%, hoy están entre 10% y 11%”<sup>6</sup>, lo que enfatiza las facilidades de acceso al financiamiento para proyectos inmobiliarios.

Este escenario genera confianza en el consumidor y en el empresario constructor, a quienes se les presenta un panorama favorable debido a la competencia que se ha generado entre las entidades encargadas de financiar los proyectos, produciendo una baja en las tasas de interés.

En este contexto las empresas constructoras deben enfocar sus actividades de negocio a la cobertura de una parte de la demanda insatisfecha del sector. Según el presidente de la Cámara de la Construcción de Quito, Hermel Flores, el 70% de la demanda de vivienda está ubicada en los sectores de la población de menores

---

<sup>6</sup> GONZALEZ R. (2011) [[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-1/Tras\\_un\\_a%C3%B1o\\_de\\_vida\\_el\\_BIESS\\_concentra\\_cr%C3%A9dito\\_hipotecario.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-1/Tras_un_a%C3%B1o_de_vida_el_BIESS_concentra_cr%C3%A9dito_hipotecario.html)], **El BIESS concentra crédito hipotecario.**

ingresos económicos, esta cifra corresponde a 500.000 unidades de vivienda.<sup>7</sup> Adicionalmente hay que considerar el incremento anual de esta cantidad debido al crecimiento demográfico y a la formación de nuevos hogares.

En línea con los índices de demanda insatisfecha y comparándolos con la cantidad promedio de 2.000 operaciones efectivas que son desembolsadas anualmente por parte del BIESS con destino de vivienda terminada y de construcción de vivienda, se concluye que la amplia brecha de la demanda insatisfecha no será cubierta en el corto y mediano plazo.

#### **1.3.2.1. Inflación**

Según definición del Banco Central del Ecuador “la inflación es un indicador que se mide estadísticamente mediante el Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”.<sup>8</sup>

La inflación es un indicador inversamente proporcional a la capacidad adquisitiva del consumidor, es decir que cuando la variación de precios es positiva, la capacidad de compra del usuario disminuye. Al contrario, si el índice inflacionario es negativo la capacidad adquisitiva aumenta.

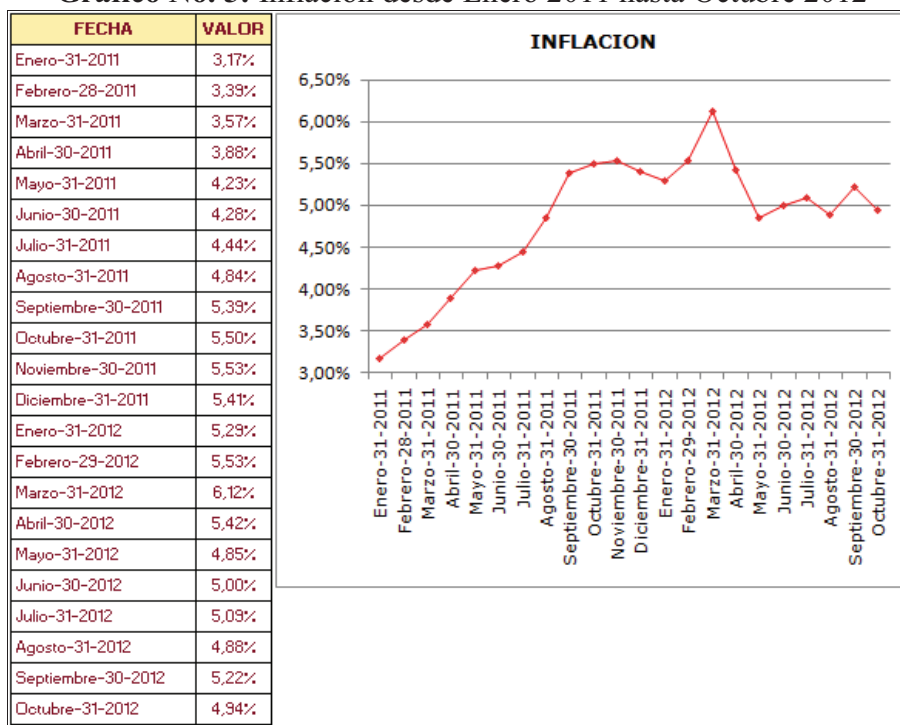
---

<sup>7</sup> FLORES H. (2012) [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-de-la-construccion-demanda-politicas-integrales-551666.html>], **El sector de la construcción demanda políticas integrales.**

<sup>8</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012) [[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflación](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación)].

En base a los indicadores expuestos por el Banco Central del Ecuador, la inflación ha ido en aumento desde el inicio del año 2011 llegado a su punto más alto en el mes de Marzo de 2012.

**Gráfico No. 5:** Inflación desde Enero 2011 hasta Octubre 2012



**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Para el análisis inflacionario, las organizaciones constructoras cuentan con el Índice de Precios de la Construcción (IPCO), indicador plenamente enfocado al sector de la edificación; el IPCO mide mensualmente la variación de los precios de los materiales, equipos y maquinaria de construcción.

En base al IPCO se puede apreciar que en la provincia de Cotopaxi la variación de los precios en ladrillos comunes de arcilla ha tenido un incremento considerable en relación al periodo de cálculo anterior (9,34%) y que a nivel nacional la inflación de combustibles alcanza el 7,69% de incremento en su precio; a pesar de esto se puede



deducir que la inflación que afecta específicamente a la construcción es similar a la inflación general que afecta al consumo de los hogares urbanos en el país.

**Tabla No. 8:** Inflación en los materiales de construcción – Septiembre 2012

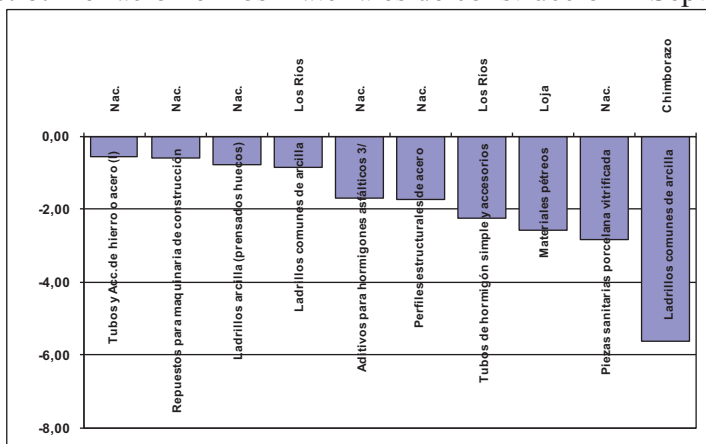
MATERIALES	NIVEL	VAR MENSUAL
Materiales pétreos	Cotopaxi	9,34
Combustibles (precios internacionales)(mezcla)	Nac.	7,69
Combustibles (precios internacionales)	Nac.	7,60
Tubos y Acc.de Fe y acero Galv.Inst.Elect.	Nac.	6,04
Baldosas de hormigón	Azuay	4,94
Tubos y Acc.de acero negro y galvanizado	Nac.	4,26
Tubos y postes para cerramiento	Nac.	3,46
Vehículo para transporte liviano	Nac.	2,71
Comp.no Princ.construcciones escolares	Nac.	2,71
Tubos de hormigón simple y accesorios	Imbabura	2,71

**Fuente:** <http://www.inec.gov.ec/estadisticas>

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

Según el INEC los insumos para la construcción en el mes de Septiembre de 2012 cuyas variaciones porcentuales inflacionarias han sido negativas se encuentran los materiales pétreos (-2,58%) en la provincia de Loja y los ladrillos comunes de arcilla (-5,62%) en la provincia de Chimborazo. A nivel nacional el precio del material de construcción que mayor deflación alcanzó corresponde a las piezas sanitarias de porcelana vitrificada (-2,83%). Los datos se muestran en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 6:** Deflación en los materiales de construcción – Septiembre 2012



**Fuente:** <http://www.inec.gov.ec/estadisticas>

**Elaborado por:** Instituto Nacional de Estadística y Censos

Los repuestos para maquinarias de construcción, el acero estructural para puentes y el cemento Tipo I son los insumos con el menor porcentaje de disminución en su precio a nivel nacional.

Esta variación muestra la evolución de los precios en el período de Septiembre 2012, y son aplicados a nivel de productor e importador de maquinaria, materiales y equipos empleados en el sector de la construcción.

### **1.3.2.2. Inversión**

La participación del sector de la construcción en el Ecuador llega al 17,5% en la composición del Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2011.<sup>9</sup>

Esta cifra marca una tendencia favorable y abierta a la inversión en el sector inmobiliario; factores como la participación activa de las instituciones financieras en el desembolso de créditos destinados a la construcción, la creciente demanda del mercado inmobiliario y los pronósticos de escenarios alentadores para los periodos posteriores, derivan en un ambiente favorable para los actores del sector.

### **1.3.2.3. Modelo de Financiamiento**

La Constructora TALLER 3 trabaja con organizaciones sociales de vivienda, entre las más importantes se encuentran: “Organización Foro Urbano”, “Mujeres Luchando por la Vida” y “Mujeres por el Desarrollo”; estas entidades reclutan a las personas interesadas en acceder a una vivienda social hasta incorporar un número

---

<sup>9</sup> EL UNIVERSO. (2011) [<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an>], **Sector de la construcción en Ecuador tuvo el mayor repunte económico en nueve años.**

representativo de interesados, para iniciar la fase de negociación entre los potenciales consumidores, la constructora y las entidades financieras.

Constructora TALLER 3 gestiona la adquisición de los terrenos para la construcción en función de los requerimientos de los clientes, de forma paralela a la ejecución de esta actividad la constructora negocia el monto de reserva que el cliente debe abonar, este monto varía entre el 6% y el 8% en base al costo de la vivienda.

En caso de trabajar con el MIDUVI, esta institución obliga a los clientes a abonar el 10% de sus ahorros para generar el desembolso de 5.000 dólares direccionando el dinero a la cuenta de Constructora TALLER 3 para iniciar con la construcción del proyecto inmobiliario.

Constructora TALLER 3 también trabaja con “Ciudad ONG”, “Cooperativa de la Cámara de Comercio” y con “Fonvida”, instituciones encargadas de gestionar el financiamiento de los clientes con la constructora.

### **1.3.3. Competidores**

La interacción de los diferentes aspectos positivos resultantes del creciente desarrollo del sector de la construcción de viviendas populares a lo largo de los últimos años, ha derivado en la instauración de un entorno favorable y estable para los inversionistas del sector; adicionalmente la proyección de pronósticos positivos en el sector inmobiliario en el mediano plazo genera otro argumento que impulsa el ingreso de nuevos competidores a la industria y la preparación e innovación de los competidores

previamente inmersos en el negocio.

Constructora TALLER 3 se encuentra dedicado a la planificación y ejecución de proyectos que responden a vivienda de interés social desde hace 3 años, lo cual la convierte en una entidad relativamente nueva en el mercado en relación a los competidores.

Entre los competidores con mayor participación de mercado se encuentran:

Eco & Arquitectos: constructora con 30 años de trayectoria en el mercado, trabaja en conjunto con el BIESS y mantiene contratos con el Municipio de Quito. Entre sus propuestas de mayor difusión se encuentra la comercialización de proyectos sin acabados interiores con la finalidad de reducir los costos de producción.

JS Arquitectos: firma inmobiliaria dedicada a la construcción de proyectos populares que cuenta con varias alianzas enfocadas a la gestión de intermediación financiera a favor del cliente; entre las entidades con las que trabaja se encuentran el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI), BIESS, Mutualista Pichincha, Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso y el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV).

Unión Constructora: organización que dirige sus actividades a la creación de viviendas unifamiliares<sup>10</sup> y a la construcción de conjuntos residenciales para los sectores populares. Unión Constructora promociona su servicio con el agregado de

---

<sup>10</sup> **Vivienda Unifamiliar:** Vivienda donde una sola familia ocupa el edificio en su totalidad.

tramitar el financiamiento de la obra de forma directa con el cliente, sin involucrar a entidades bancarias externas.

A pesar de su poca experiencia en la construcción de viviendas populares, Constructora TALLER 3 ha logrado destacar de entre los nuevos competidores del sector debido a su enfoque en la producción de viviendas de calidad a bajo costo y a la gestión de seguimiento crediticio que realiza en conjunto con las diferentes entidades tanto privadas, como gubernamentales y organizaciones sociales.

En lo referente al abastecimiento de los insumos necesarios para la ejecución de la construcción, Constructora TALLER 3 tiene convenios con diferentes proveedores, entre los más importantes y representativos se encuentran el Grupo Unifer que se encarga de suministrar los materiales de hierro; la ferretería Lema Játiva que provee el material eléctrico; adicionalmente Constructora TALLER 3 mantiene actividades comerciales con la Ferretería FB y con Bodecons.

Debido a la gran cantidad de proveedores existentes en el mercado, la estabilidad en los precios de los insumos se ha mantenido y los proveedores brindan un buen servicio, constantemente buscan mejorar los tiempos de entrega de los materiales, generando un entorno propicio para el desenvolvimiento normal de las actividades de la constructora.

El entorno competitivo del sector está enmarcado por la diversidad de proveedores, la creciente demanda de consumidores y las facilidades generadas por la política gubernamental, elementos que en conjunto han derivado en el desarrollo económico

de las empresas constructoras y en el ingreso de nuevos competidores al mercado; todo esto obliga a Constructora TALLER 3 a emplear nuevas estrategias comerciales que le permitan anticiparse a los competidores.

Para la elaboración y ejecución de cualquier plan de acción operativo o estratégico, la Constructora TALLER 3 requiere de la implantación de un sistema de gestión integral en su estructura funcional, que le permita establecer índices de control, y que a su vez admita la generación de herramientas que identifiquen el impacto resultante de la instauración de las diferentes estrategias comerciales. Los resultados de dichos controles serán confiables y los directivos podrán tomar las decisiones convenientes para afrontar las eventualidades que el entorno competitivo puede presentar.

## 2. LEVANTAMIENTO Y ANÁLISIS DE PROCESOS

Los procesos definidos dentro de la gestión administrativa tienen distintos significados que varían dependiendo del ámbito en el que la conceptualización de la palabra es aplicada. Según la Norma Internacional ISO 9000-2008 proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Según Thomas Davenport proceso es “un conjunto estructurado, medible de actividades diseñadas para producir un producto especificado, para un cliente o mercado específico”.<sup>11</sup>

Para Michael Hammer “proceso es la forma en que el objetivo abstracto de dar prioridad a los clientes, se transforma en sus consecuencias prácticas. Sin procesos, la empresa se hunde en una espiral de caos y conflictos internos”.<sup>12</sup>

Enfocada a la gestión productiva y de mejoramiento los procesos deben receptor entradas (inputs) y generar salidas (outputs) con valor agregado direccionado al cliente, a través del empleo de insumos, todo esto dentro del alcance establecido para los procedimientos concernientes.

---

<sup>11</sup> DAVENPORT, T (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. EEUU: Harvard Business School Press.

<sup>12</sup> HAMMER, M (2001). *La Agenda, nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*. Barcelona: Ediciones Deusto. p. 67-68.

El levantamiento de la información es la base inicial para identificar y estructurar de manera eslabonada los datos que enmarcan los procedimientos institucionales, pues permite obtener el patrón de conformación de los procesos actuales de la organización, las políticas delimitadoras del marco de acción, las entradas requeridas para iniciar el funcionamiento del flujo, los actores ejecutantes de las actividades y los resultados derivados del proceso.

## 2.1. INVENTARIO DE PROCESOS

Dentro del concepto de levantamiento de información aplicado a las actividades ejecutadas en los procedimientos de Constructora TALLER 3, se han determinado 20 procesos. A continuación se detalla el inventario de procesos de Constructora TALLER 3, clasificados en base a macroprocesos que siguen el modelo de Cadena de Valor.

**Tabla No 9:** Inventario de Procesos de la Constructora TALLER 3 Cía. Ltda.

MACROPROCESO	COD. MACRO	PROCESO	CODIGO	AREA RESPONSABLE
GESTIÓN ESTRATÉGICA	AGG-01	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	AGG-01-001	GERENCIA GENERAL
GESTIÓN ESTRATÉGICA	AGG-01	COMUNICACIÓN	AGG-01-002	GERENCIA GENERAL
PLANIFICACIÓN DE OBRAS	APL-02	DISEÑO DE OBRA	APL-02-001	ÁREA DE PLANIFICACIÓN
PLANIFICACIÓN DE OBRAS	APL-02	CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	APL-02-002	ÁREA DE PLANIFICACIÓN
PROMOCIÓN Y VENTAS	AVT-03	PROMOCIÓN EN FERIAS	AVT-03-001	ÁREA DE VENTAS
PROMOCIÓN Y VENTAS	AVT-03	ORGANIZACIONES SOCIALES	AVT-03-002	ÁREA DE VENTAS
PROMOCIÓN Y VENTAS	AVT-03	PROMOCIÓN REACTIVA	AVT-03-003	ÁREA DE VENTAS
PROMOCIÓN Y VENTAS	AVT-03	VENTAS	AVT-03-004	ÁREA DE VENTAS
CONSTRUCCIÓN	ACO-04	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	ACO-04-001	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN
CONSTRUCCIÓN	ACO-04	PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	ACO-04-002	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN
CONSTRUCCIÓN	ACO-04	ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	ACO-04-003	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN
CONSTRUCCIÓN	ACO-04	EJECUCIÓN DE OBRA	ACO-04-004	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN
ENTREGA Y POST-VENTA	ACO-05	ENTREGA DE OBRA	ACO-05-001	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN
ENTREGA Y POST-VENTA	ACO-05	GARANTÍAS	ACO-05-002	ÁREA DE CONSTRUCCIÓN
TALENTO HUMANO	AAD-06	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	AAD-06-001	ÁREA ADMINISTRATIVA
TALENTO HUMANO	AAD-06	CAPACITACIÓN	AAD-06-002	ÁREA ADMINISTRATIVA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	AAD-07	MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN	AAD-07-001	ÁREA ADMINISTRATIVA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	AAD-07	CONTROL DE ACTIVOS	AAD-07-002	ÁREA ADMINISTRATIVA
GESTIÓN FINANCIERA	ACB-08	GESTIÓN CONTABLE	ACB-08-001	ÁREA DE CONTABILIDAD
GESTIÓN FINANCIERA	ACB-08	REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	ACB-08-002	ÁREA DE CONTABILIDAD

**Fuente:** Funcionarios de Taller 3 2012, Inventario de Procesos

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera













## 2.2. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS ACTUALES

Para llevar a cabo la diagramación de los procesos actuales y estructurar las actividades de forma secuencial buscando que se refleje la realidad e interacción entre los diferentes participantes de los procedimientos y los documentos generados o que intervienen tanto en entradas como en salidas, se aplica el método denominado SIPOC, mismo que permite constituir un flujo continuo de actividades siguiendo los parámetros que sus siglas manifiestan, S: supplier (proveedores), I: input (entradas), P: process (proceso), O: outputs (salidas), C: customers (clientes).

Con el SIPOC se procede a diagramar cada uno de los procesos mapeados, teniendo en cuenta que se debe diagramar genéricos y dejar presentes gráficamente a los subprocessos. Como medio para graficar los diagramas de flujo se utiliza la siguiente simbología:

**Gráfico No. 7: Simbología SIPOC**

	Actividad		Documento
	Proceso		Base de datos
	Entidad Externa		Archivo
	Conector entre páginas		Conector en la misma página
	Decisor		Inicio - Fin

**Fuente:** Sociedad Americana para el Control de la Calidad (ASQC)

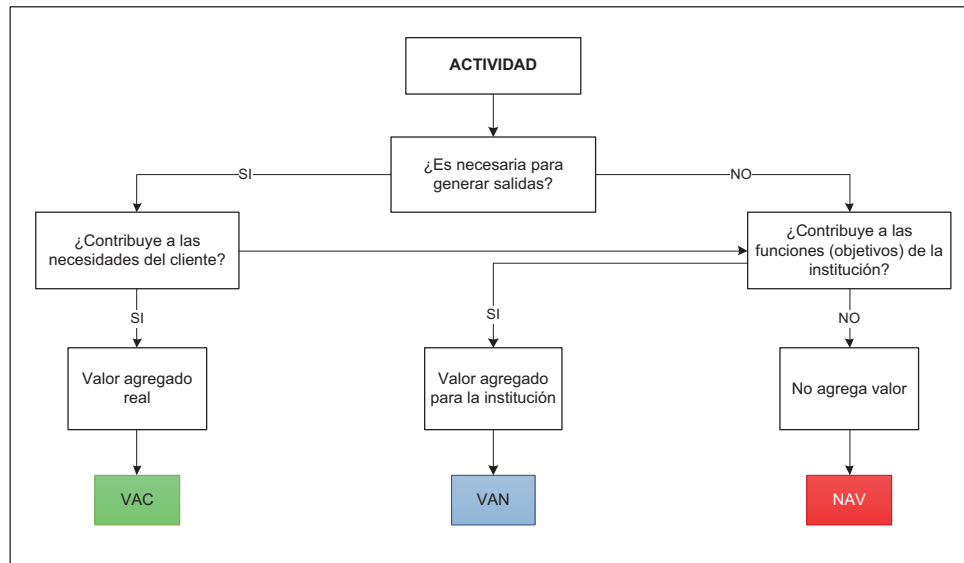
**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

El diagrama de flujo generado en base a los lineamientos sugeridos por la metodología SIPOC permite realizar el análisis de valor agregado de las actividades integrales de los procesos, lo que a su vez deriva en la estructuración de los procesos mejorados y optimizados, convirtiendo al flujograma y por ende al SIPOC en la herramienta central del modelo de Gestión por Procesos. El SIPOC para estructurar gráficamente los procesos de la Constructora TALLER 3, permitiendo identificar los elementos participativos de los diferentes procesos levantados e inventariados (*Ver Anexo D*).

### **2.3. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO**

Una vez bosquejado el primer diseño de los procesos actuales de la institución, es necesario realizar el análisis del valor agregado a nivel de actividades para determinar el porcentaje improductivo de los procedimientos e identificar los cuellos de botella que merman la efectividad y fluidez de los diferentes procesos de Constructora TALLER 3.

Para ello se deben reconocer los tres tipos de valor agregado existentes que son representados con sus siglas pertinentes; VAC (Valor Agregado al Cliente), VAN (Valor Agregado al Negocio) y NAV (No Agrega Valor); estas tres opciones se deben asignar posterior a la aplicación de la metodología del análisis del valor agregado, misma que se encuentra representada en el siguiente gráfico:

**Gráfico No. 8:** Metodología del Análisis de Valor Agregado

**Fuente:** James Harrington (1993), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Mc Graw-Hill

Al identificar las actividades que no agregan valor se presentan las oportunidades de mejora en los procesos propuestos, mismos que contarán con un mayor grado de optimización e interacción entre los participantes, derivando en la salida de los productos o servicios de calidad.

La forma conceptual de la palabra “muda” dentro del ámbito de la productividad, que la menciona como un término japonés que se usa para describir todas las cosas, sean actividades, procesos o eventos, que no agregan directamente valor al producto o al servicio para el cliente.<sup>13</sup>

Se debe realizar el análisis para eliminar las actividades improductivas. Adicionalmente se deben evaluar los escenarios en los que las actividades que no agregan valor son eliminadas, para determinar si la omisión de las mudas benefician a la funcionalidad del proceso puesto que no todas las actividades NAV son

<sup>13</sup> BOHAN, W (2003) *El poder oculto de la productividad*. BOGOTÁ: EDITORIAL NORMA

innecesarias y podrían responder a normativas legales, apoyo a sistemas de control y monitoreo, información destinada a la creación de reportes, en definitiva, al apoyo del proceso en su forma integral.

Los resultados derivados del análisis de valor agregado (*Ver Anexo II*) determinan un total de 56 actividades NAV que corresponden al 25,46% del total de las actividades; 70 actividades VAN que constituyen el 31,79% y 91 actividades VAC que representan el 42,74% del total, siendo estas las de mayor promedio porcentual. A continuación su detalle por proceso:

**Tabla No. 10:** Resultados del Análisis de Valor Agregado de los Procesos Actuales

PROCESO	CÓDIGO	TOTAL		ACTIVIDADES					
				VAC		VAN		NAV	
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	AGG-01-001	11	100%	6	54,55%	4	36,36%	1	9,09%
COMUNICACIÓN	AGG-01-002	10	100%	5	50,00%	4	40,00%	1	10,00%
DISEÑO DE OBRA	APL-02-001	13	100%	4	30,77%	6	46,15%	3	23,08%
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	APL-02-002	6	100%	1	16,67%	4	66,67%	1	16,67%
PROMOCIÓN EN FERIAS	AVT-03-001	19	100%	7	36,84%	7	36,84%	5	26,32%
ORGANIZACIONES SOCIALES	AVT-03-002	10	100%	2	20,00%	3	30,00%	5	50,00%
PROMOCIÓN REACTIVA	AVT-03-003	6	100%	5	83,33%	1	16,67%	0	0,00%
VENTAS	AVT-03-004	18	100%	8	44,44%	8	44,44%	2	11,11%
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	ACO-04-001	9	100%	4	44,44%	3	33,33%	2	22,22%
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	ACO-04-002	12	100%	4	33,33%	1	8,33%	7	58,33%
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	ACO-04-003	12	100%	5	41,67%	3	25,00%	4	33,33%
EJECUCIÓN DE LA OBRA	ACO-04-004	13	100%	3	23,08%	4	30,77%	6	46,15%
ENTREGA DE LA OBRA	ACO-05-001	12	100%	6	50,00%	4	33,33%	2	16,67%
GARANTÍAS	ACO-05-002	10	100%	4	40,00%	2	20,00%	4	40,00%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	AAD-06-001	14	100%	7	50,00%	3	21,43%	4	28,57%
CAPACITACIÓN	AAD-06-002	7	100%	3	42,86%	3	42,86%	1	14,29%
MANEJO Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN	AAD-07-001	7	100%	3	42,86%	1	14,29%	3	42,86%
CONTROL DE ACTIVOS	AAD-07-002	11	100%	4	36,36%	5	45,45%	2	18,18%
GESTIÓN CONTABLE	ACB-08-001	11	100%	7	63,64%	3	27,27%	1	9,09%
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	ACB-08-002	6	100%	3	50,00%	1	16,67%	2	33,33%
TOTAL ACTIVIDADES/PROMEDIO PORCENTUAL		217	100%	91	42,74%	70	31,79%	56	25,46%

**Fuente:** Análisis de Valor Agregado  
**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

### 3. DISEÑO DE PROCESOS MEJORADOS

#### 3.1. CODIFICACIÓN DE MACROPROCESOS Y PROCESOS

La codificación de los macroprocesos y procesos permite administrarlos de manera adecuada, facilitando su manejo conforme a los cambios que se presenten con la creación o modificación de los procesos inicialmente inventariados, basándose en el modelo de codificación diseñado.

La codificación se encuentra estipulada en función del área responsable del proceso y de su secuencia marcada por el macroproceso que lo rige.

**Tabla No. 11:** Modelo de Codificación de Procesos

AGG	→	A	AREA	+	GG	GERENCIA GENERAL
APL	→	A	AREA	+	PL	DE PLANIFICACION
AVT	→	A	AREA	+	VT	DE VENTAS
ACO	→	A	AREA	+	CO	DE CONSTRUCCION
AAD	→	A	AREA	+	AD	ADMINISTRATIVA
ACB	→	A	AREA	+	CB	DE CONTABILIDAD

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

#### 3.2. DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

Dentro del análisis prolijo de los procesos propuestos y de la eliminación de actividades NAV se deriva el detalle de las oportunidades de mejora en función de las debilidades que se presentan en los procesos actuales, dando como resultado un

total de 51 acciones de mejora a implementarse para consolidar el sistema de gestión basado en procesos (*Ver Anexo III*).

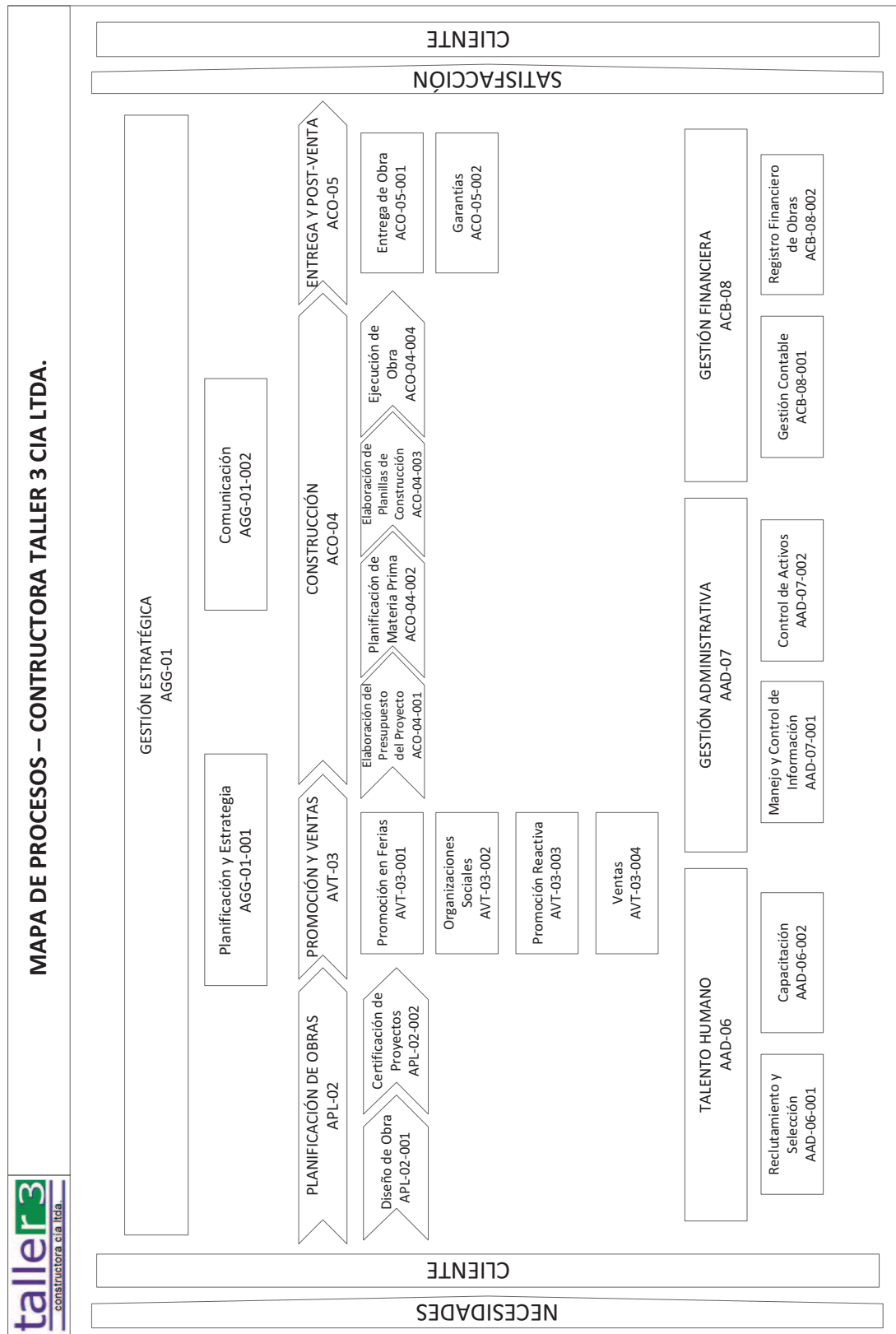
Dentro de los elementos relevantes del detalle de debilidades y oportunidades de mejora se identifican la eliminación de los registros físicos de documentos, omisión de niveles de control innecesarios y la aplicación del empoderamiento como medio de dinamismo en el flujo de los procesos; en línea con este contexto es necesaria la instalación de equipos tecnológicos que faciliten la implementación de los elementos mencionados.

### **3.3. MAPA DE PROCESOS**

Una vez diagramados los procesos actuales, codificados y definido su alcance, se ha diseñado el mapa de procesos propuesto que revela la agrupación de los procesos en base a su interacción y objetivos en común, concentrándolos en grupos homogéneos que responden a macroprocesos que facilitan su identificación y permiten estructurarlo de forma organizada.

El mapa de procesos de Constructora TALLER 3 cuenta con 8 macroprocesos y con 20 procesos codificados. El mapa de procesos propuesto para la Constructora TALLER 3 se muestra en el Gráfico No 9.

**Gráfico No. 9:** Mapa de Procesos Propuesto para Constructora TALLER 3 Cía. Ltda.



**Fuente:** Estudio Realizado, Taller 3 2012  
**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

### **3.4. DIAGRAMAS DE FLUJO MEJORADOS**

Los procesos propuestos han sido optimizados mediante la aplicación de las acciones de mejora, perfeccionando la estructura y secuencia de las actividades de los procedimientos. Este resultado se puede visualizar de mejor manera en los diagramas de flujo mejorados donde claramente se identifica la reducción de las actividades NAV y una mejor interacción entre participantes y habilitantes generados.

El diseño de los diagramas de flujo mejorados de Constructora TALLER 3 responde al entorno en el que se desenvuelve el giro del negocio de la empresa, y su estructura dentro del sistema de gestión está dispuesta en base a los recursos con los que cuenta la organización y el enfoque visionado por los dirigentes de la constructora.

En la Tabla No. 12 se muestra el detalle de las mejoras en los procesos propuestos:



**Tabla No. 12: Mejoras en los Procesos Propuestos**

CODIGO	PROCESO	MEJORAS EN LOS PROCESOS PROPUESTOS VS PROCESOS ACTUALES
AGG-01-001	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	Eliminación de reprocesos en la revisión del Plan de Acción por parte del Gerente General, a través del análisis del plan en Comité Ejecutivo.
AGG-01-002	COMUNICACIÓN	Eliminación del fotocopiado del Informe de Acciones Correctivas y mejora en el direccionamiento del documento.
APL-02-001	DISEÑO DE OBRA	Mejora en la dinámica del proceso mediante la entrega directa de los planos técnicos-arquitectónicos y eliminación de nivel de aprobación de planos.
APL-02-002	CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	Aceleración del proceso designando al Coordinador General como custodio de la Declaratoria de Propiedad Horizontal y del Permiso de Construcción, eliminando el transporte innecesario de los documentos al Gerente General.
AVT-03-001	PROMOCIÓN EN FERIAS	Automatización en la alimentación de la Base de Datos y disminución de la carga de trabajo del Gerente General.
AVT-03-002	ORGANIZACIONES SOCIALES	Reducción de la carga de trabajo del Coordinador General y alineación de la administración de información con el responsable del proceso. Disminución del tiempo de espera en el traspaso de información.
AVT-03-003	PROMOCIÓN REACTIVA	N/A
AVT-03-004	VENTAS	Reducción de la carga de trabajo del Gerente General y mejora en los procedimientos de seguridad de los registros de documentación.
ACO-04-001	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	Automatización del registro de Estados Financieros e incremento en la seguridad de su custodia.
ACO-04-002	PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	Eliminación de archivos innecesarios y disminución del desperdicio de insumos de oficina. Optimización de tiempos en la entrega del Pedido de Materiales.
ACO-04-003	ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	Mejora en la distribución de la carga de trabajo mediante empoderamiento de los niveles de coordinación de área. Disminución de registros innecesarios de documentos.
ACO-04-004	EJECUCIÓN DE OBRA	Disminución de reprocesos y optimización del criterio de estructuración del Cronograma de Obra.
ACO-05-001	ENTREGA DE OBRA	Eliminación de revisiones innecesarias del Cronograma de Reprocesos y optimización de la carga de trabajo del Coordinador de Planificación y del Gerente General en el proceso.
ACO-05-002	GARANTÍAS	Automatización en el registro de Recepciones de Garantías y eliminación de niveles de validación de documentos. Disminución del desperdicio de insumos de oficina y espacio físico para archivo de documentación.
AAD-06-001	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	Aceleración en los tiempos de convocatoria y selección de candidatos a cargos vacantes. Mejora en el seguimiento y monitoreo de candidatos mediante automatización de su registro inicial.
AAD-06-002	CAPACITACIÓN	Automatización del archivo del Informe del Perfil del Colaborador e incremento del nivel de seguridad en el manejo del documento.
AAD-07-001	MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN	Estandarización y mayor control en la difusión de información.
AAD-07-002	CONTROL DE ACTIVOS	Disminución de actividades de validación. Mejoras en el control del estado de los activos fijos.
ACB-08-001	GESTIÓN CONTABLE	Eliminación de reprocesos en la transcripción de los Estados Financieros a los formatos de entidades externas de control.
ACB-08-002	REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	Eliminación de impresiones y de niveles de validación del Reporte Financiero de Obras.

**Fuente:** Estudio realizado, TALLER 3 2012**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

### 3.5. ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS PROPUESTOS

El análisis de valor agregado de los procesos propuestos permite generar una base comparativa de la variación del tipo de actividades (VAC, VAN, NAV) entre el manejo actual de los procesos y el escenario propuesto.

Dentro del análisis de valor agregado de los procesos propuestos se identifica un total de 117 actividades, de las cuales 95 constituyen las actividades que agregan valor al cliente (VAC) y representan el 54,50%; las actividades VAN son 67, constituyendo el 36,83% y las actividades NAV son 15 lo que representa el menor promedio porcentual del total de actividades con el 8,67%.

Los resultados del análisis de valor agregado de los procesos propuestos (*Ver Anexo IV*) se muestran en la Tabla No. 13:

**Tabla No. 13:** Resultado Análisis de Valor Agregado de los Procesos Propuestos

PROCESO	CÓDIGO	TOTAL		ACTIVIDADES					
				VAC		VAN		NAV	
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	AGG-01-001	10	100%	6	60,00%	4	40,00%	0	0,00%
COMUNICACIÓN	AGG-01-002	9	100%	5	55,56%	4	44,44%	0	0,00%
DISEÑO DE OBRA	APL-02-001	11	100%	4	36,36%	6	54,55%	1	9,09%
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	APL-02-002	5	100%	1	20,00%	4	80,00%	0	0,00%
PROMOCIÓN EN FERIAS	AVT-03-001	15	100%	8	53,33%	6	40,00%	1	6,67%
ORGANIZACIONES SOCIALES	AVT-03-002	7	100%	4	57,14%	2	28,57%	1	14,29%
PROMOCIÓN REACTIVA	AVT-03-003	6	100%	5	83,33%	1	16,67%	0	0,00%
VENTAS	AVT-03-004	17	100%	8	47,06%	8	47,06%	1	5,88%
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	ACO-04-001	7	100%	4	57,14%	3	42,86%	0	0,00%
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	ACO-04-002	8	100%	4	50,00%	1	12,50%	3	37,50%
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	ACO-04-003	9	100%	5	55,56%	3	33,33%	1	11,11%
EJECUCIÓN DE LA OBRA	ACO-04-004	9	100%	4	44,44%	4	44,44%	1	11,11%
ENTREGA DE LA OBRA	ACO-05-001	10	100%	6	60,00%	4	40,00%	0	0,00%
GARANTÍAS	ACO-05-002	7	100%	4	57,14%	2	28,57%	1	14,29%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	AAD-06-001	12	100%	6	50,00%	4	33,33%	2	16,67%
CAPACITACIÓN	AAD-06-002	7	100%	3	42,86%	3	42,86%	1	14,29%
MANEJO Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN	AAD-07-001	5	100%	3	60,00%	1	20,00%	1	20,00%
CONTROL DE ACTIVOS	AAD-07-002	8	100%	4	50,00%	3	37,50%	1	12,50%
GESTIÓN CONTABLE	ACB-08-001	10	100%	7	70,00%	3	30,00%	0	0,00%
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	ACB-08-002	5	100%	4	80,00%	1	20,00%	0	0,00%
TOTAL ACTIVIDADES/PROMEDIO PORCENTUAL		177	100%	95	54,50%	67	36,83%	15	8,67%

**Fuente:** Estudio realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

Para mayor detalle se ha clasificado a las actividades NAV de la siguiente manera:

- Archivo: son las actividades en las que se registra documentación tanto física como de forma digital y se la resguarda bajo custodia de un responsable.
- Reprocesos: son actividades secuenciales que se repiten dentro del flujo del proceso, generando repeticiones.
- Revisión: son controles y análisis efectuados al producto del proceso que retardan su dinámica.
- Transporte: son actividades de direccionamiento de elementos que repercuten en la aparición de demoras y retrasos en el proceso.
- Validación: son actividades de aprobación que las lleva a cabo la línea inmediata de supervisión y generan un embudo en el flujo del proceso.

Una vez identificadas las actividades que no agregan valor se ha procedido a eliminarlas dentro de lo permitido por las normativas tanto internas como externas, sin afectar el flujo del proceso y buscando el mejoramiento en su funcionalidad integral.

Como resultado se obtuvo un total de 41 actividades NAV eliminadas, de 56 que forman la Base de Datos de las Actividades NAV (*Ver Anexo V*); es decir que se ha logrado eliminar el 73,21% de actividades que no agregan valor. El detalle del tipo

de actividades NAV se muestra en la Tabla No. 14 y el detalle de las actividades NAV eliminadas se muestra en la Tabla No. 15.

**Tabla No. 14:** Detalle del Tipo de Actividades NAV

PROCESO	CODIGO	TIPO DE ACTIVIDAD NAV					
		ARCHIVO	REPROCESO	REVISIÓN	TRANSPORTE	VALIDACIÓN	TOTAL
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	AGG-01-001	0	0	1	0	0	1
COMUNICACIÓN	AGG-01-002	1	0	0	0	0	1
DISEÑO DE OBRA	APL-02-001	1	0	0	1	1	3
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	APL-02-002	0	0	0	1	0	1
PROMOCIÓN EN FERIAS	AVT-03-001	3	0	1	0	1	5
ORGANIZACIONES SOCIALES	AVT-03-002	1	3	0	1	0	5
PROMOCIÓN REACTIVA	AVT-03-003	0	0	0	0	0	0
VENTAS	AVT-03-004	2	0	0	0	0	2
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	ACO-04-001	1	0	1	0	0	2
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	ACO-04-002	2	2	1	0	2	7
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	ACO-04-003	1	1	0	1	1	4
EJECUCIÓN DE OBRA	ACO-04-004	2	0	0	2	2	6
ENTREGA DE OBRA	ACO-05-001	0	0	2	0	0	2
GARANTÍAS	ACO-05-002	3	0	0	0	1	4
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	AAD-06-001	0	2	2	0	0	4
CAPACITACIÓN	AAD-06-002	0	0	0	1	0	1
MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN	AAD-07-001	0	2	1	0	0	3
CONTROL DE ACTIVOS	AAD-07-002	1	0	0	0	1	2
GESTIÓN CONTABLE	ACB-08-001	1	0	0	0	0	1
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	ACB-08-002	0	0	2	0	0	2
<b>TOTAL ACTIVIDADES NAV</b>		<b>19</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>56</b>

**Fuente:** Estudio realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

**Tabla No. 15:** Detalle del Tipo de Actividades NAV Eliminadas

PROCESO	CODIGO	TIPO DE ACTIVIDAD NAV ELIMINADA					
		ARCHIVO	REPROCESO	REVISIÓN	TRANSPORTE	VALIDACIÓN	TOTAL
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	AGG-01-001	0	0	1	0	0	1
COMUNICACIÓN	AGG-01-002	1	0	0	0	0	1
DISEÑO DE OBRA	APL-02-001	0	0	0	1	1	2
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	APL-02-002	0	0	0	1	0	1
PROMOCIÓN EN FERIAS	AVT-03-001	3	0	0	0	1	4
ORGANIZACIONES SOCIALES	AVT-03-002	1	2	0	1	0	4
PROMOCIÓN REACTIVA	AVT-03-003	0	0	0	0	0	0
VENTAS	AVT-03-004	1	0	0	0	0	1
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	ACO-04-001	1	0	1	0	0	2
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	ACO-04-002	2	1	0	0	1	4
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	ACO-04-003	1	1	0	0	1	3
EJECUCIÓN DE LA OBRA	ACO-04-004	2	0	0	1	2	5
ENTREGA DE LA OBRA	ACO-05-001	0	0	2	0	0	2
GARANTÍAS	ACO-05-002	2	0	0	0	1	3
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	AAD-06-001	0	2	0	0	0	2
CAPACITACIÓN	AAD-06-002	0	0	0	0	0	0
MANEJO Y CONTROL DE LA INFORMACIÓN	AAD-07-001	0	1	1	0	0	2
CONTROL DE ACTIVOS	AAD-07-002	0	0	0	0	1	1
GESTIÓN CONTABLE	ACB-08-001	1	0	0	0	0	1
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	ACB-08-002	0	0	2	0	0	2
<b>TOTAL ACTIVIDADES ELIMINADAS</b>		<b>15</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>41</b>
<b>TOTAL ACTIVIDADES NAV</b>		<b>19</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>56</b>
<b>PORCENTAJE DE ACTIVIDADES NAV ELIMINADAS</b>		<b>78,95%</b>	<b>70,00%</b>	<b>63,64%</b>	<b>57,14%</b>	<b>88,89%</b>	<b>73,21%</b>

**Fuente:** Estudio realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

Las actividades NAV que mayor reducción han sufrido en forma porcentual son las de validación (88,89%) y las de archivo (78,95%); en el caso de las primeras debido a la propuesta de aplicar el empowerment como técnica administrativa en busca de reducir la carga de trabajo del Gerente General y del Coordinador General.

Cabe mencionar que el empoderamiento propuesto impacta indirectamente sobre el flujo normal de los procesos obligando a un rediseño en las interacciones de los participantes. En el caso del archivo la reducción porcentual responde a la propuesta de implementación de una red tecnológica y de comunicación que tenga enlaces con los equipos de copiado y escaneo para de esta forma disminuir las actividades innecesarias de almacenamiento físico de documentos.

Las actividades de revisión y las de reproceso han tenido una reducción considerable del 63,64% y del 70,00% respectivamente; en el caso de las actividades NAV de reproceso el alto porcentaje obtenido se encuentra directamente ligado a la propuesta de mejoramiento del rediseño del flujo de los procesos.

Finalmente y a pesar del alto puntaje de actividades NAV de transponte no eliminadas (42,86%) este número no repercute en gran medida sobre el resultado del total general de actividades NAV eliminadas debido a su poca cantidad registrada en la base de datos (7 actividades).

Los procesos de la construcción al pertenecer al core del negocio, impactan directamente sobre los requerimientos esperados por los clientes externos de Constructora TALLER 3, es decir que al llevar a cabo la elaboración y ejecución de una propuesta de mejora en la que se eliminen las actividades que no agregan valor y se dinamice el flujo de los procesos se obtendrá como resultado el incremento de la productividad de la organización; para ello la implementación de herramientas tecnológicas y de comunicación que se adapten a las necesidades de Constructora TALLER 3 serán parte fundamental para alcanzar la disminución de actividades infructíferas.

Adicionalmente ciertas actividades que son realizadas por los principales directivos de la institución se deberán delegar a otros funcionarios que presenten menor carga de trabajo, esto basándose en los resultados del análisis de valor agregado que determina que el 32% de las actividades NAV son realizadas por el Gerente General y el 13% por el Coordinador General. Finalmente y como opción de mejora se deberá reestructurar la interacción de las actividades y de los actores para dinamizar el flujo de las actividades y perfeccionar los procesos, enfocando el cambio a las actividades de reproceso y transporte.

Los tres aspectos en los que se enfoca el plan de mejoramiento deben realizarse en línea con la implantación del sistema de gestión basado en procesos, destinando el mayor porcentaje de recursos y esfuerzo a la aplicación de las recomendaciones en busca de la consecución de las soluciones previstas. Como resultado se deriva el incremento de la productividad de Constructora TALLER 3, el establecimiento de un modelo de negocio flexible a los cambios que sugiere el sector y la herramienta

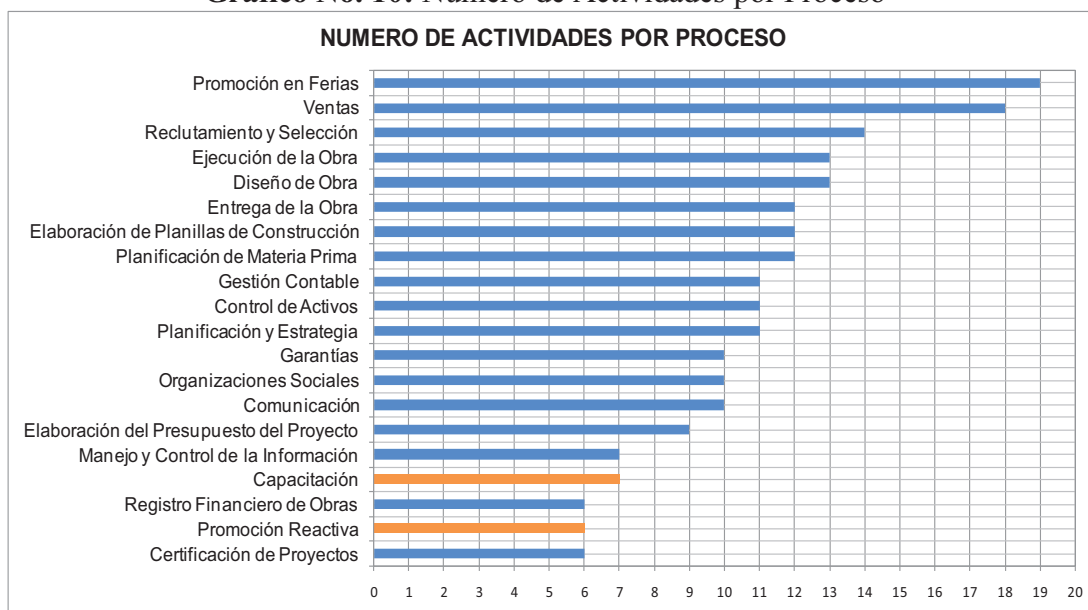
que facilite la implementación de medidas que busquen la mejora continua de manera constante. Para apreciar un panorama claro se realizó un cuadro comparativo entre el análisis de valor agregado de los procesos actuales contra los procesos propuestos donde se refleja la variación del número de actividades y de los diferentes tipos de actividades (*Ver Anexo VI*).

Dentro de los resultados obtenidos en base al promedio porcentual de actividades NAV, se evidencia una disminución de 16,80 puntos entre los procesos levantados de Constructora TALLER 3 y los procesos propuestos. Directamente esta variación afecta a los puntos de las actividades VAC y VAN, que muestran un incremento de 11,75 y de 5,04 puntos respectivamente.

La restructuración del flujo de los procesos deriva en una disminución de 40 actividades entre los procesos levantados que cuentan con 217 actividades y los procesos propuestos con 177.

Como particularidades se encuentran los procesos de Promoción Reactiva y Capacitación, donde no existió variación entre los procesos levantados y los propuestos; esto por consecuencia del buen diseño inicial que tienen los procesos sobre todo el primero que no cuenta con actividades NAV y también debido al número reducido de actividades con los que cuentan estos procesos, lo que limita el campo de acción sobre cualquier decisión de un cambio favorable en ellos.

A continuación la lista de los procesos ordenados según la cantidad de actividades de mayor a menor:

**Gráfico No. 10: Número de Actividades por Proceso**

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

En líneas generales los resultados son positivos y los indicadores de variación de promedios porcentuales y de número de actividades reflejan el escenario favorable a presentarse en caso de llevar a cabo las mejoras propuestas, haciendo énfasis en la implementación de las herramientas tecnológicas y de comunicación, la aplicación del empowerment y el rediseño del flujo de los procesos y la interacción de sus participantes.

### 3.6. MANUALES DE PROCEDIMIENTO

Una vez realizado el levantamiento de los procesos de Constructora TALLER 3 y diseñada la propuesta de mejora de cada uno de ellos, se han estructurado los manuales de procedimiento (*Ver Anexo VII*). Los manuales de procedimiento buscan normar las actividades que realiza la organización y definir el comportamiento de los elementos que envuelven al proceso.



La estructura de los manuales de procedimiento empleados para los procesos de Constructora TALLER 3 es la siguiente:

- Propósito
- Alcance
- Responsable
- Registro de Documentos
- Indicadores
- Diagrama de Flujo

Los indicadores de los procesos representan la base de selección para el Balanced Scorecard, esto en función del propósito del respectivo proceso y de su alineación con el objetivo estratégico registrado en el tablero de control. Como parte de la estructura de los indicadores se encuentran:

- Codificación: que está diseñada en orden secuencial y concatenada al código del proceso correspondiente.
- Nombre del indicador: referencia al nombre designado para el indicador.
- Frecuencia: señala el período de tiempo en el que se realiza el cálculo del indicador.
- Forma de cálculo: muestra la fórmula y las variables que intervienen en el procesamiento para la obtención del resultado del indicador.
- Valor meta: es el valor estándar que marca el resultado óptimo esperado.

- Límites superior e inferior: son los valores que delimitan los márgenes de tolerancia dentro de los resultados de los indicadores, y que a su vez generan las alertas necesarias para su regularización.
- Responsable de Medición: indica el cargo del funcionario que debe ejecutar la medición a través del procesamiento de información.
- Responsable de Revisión: indica el cargo del funcionario que debe tomar las decisiones y acciones de control en base a los resultados de los indicadores.

El uso de los manuales de procedimiento genera la herramienta necesaria para normar los procesos propuestos, de tal manera que su dirección requiere de un manejo adecuado en lo referente a su actualización y custodia. El Coordinador General es el encargado de resguardar los documentos, además de la centralización de los mismos y de la administración del inventario de procesos; este inventario debe contener detalles específicos de los documentos y un sistema de codificación que facilite su identificación. Adicionalmente, la responsabilidad de actualizar los documentos en función de los cambios que se presenten en el desarrollo de los procedimientos recae sobre los dueños de cada proceso, quienes están obligados a notificar y gestionar estas actualizaciones.

Con la aprobación de los manuales de procedimiento por parte de la Gerencia General y de los diferentes responsables de los procesos, la nueva estructura organizacional queda validada y la masificación de los documentos dentro de la empresa debe correr a cargo de la alta directiva de Constructora TALLER 3.

### **3.7. PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS**

Como parte de la puesta en marcha del sistema de gestión mejorado para Constructora TALLER 3, se encuentra el plan de implementación. Para ello, durante la identificación de actividades, recursos y tiempos estimados para la ejecución del proyecto de implantación se ha considerado la capacidad con la que cuenta la organización en los diferentes aspectos que impactan en su realización; la implantación del proyecto se encuentra en línea con los aspectos de mejoramiento de los procesos previamente determinados (*Ver Anexo VIII*). A continuación el detalle del plan de mejora por grupos de análisis:

**Tabla No. 16:** Plan de implementación de mejora por Grupos de Análisis

GRUPO DE ANALISIS	No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA		RECURSOS
				INICIO	FIN	
Sistemas y Tecnología	1	Adquirir equipos de copiado y escaneo de documentos	Secretaría A	30-nov-12	04-dic-12	Financieros
	2	Instalar equipos de copiado y escaneo de documentos	Técnico de Sistemas	04-dic-12	05-dic-12	Información Recurso Tecnológico
	3	Dotar de equipos de computación portátiles	Secretaría A	05-dic-12	06-dic-12	Financieros
	4	Instalar de equipos de computación	Técnico de Sistemas	06-dic-12	06-dic-12	Información Recurso Tecnológico
	5	Adquirir e instalar las licencias de paquetes informáticos	Secretaría A	06-dic-12	07-dic-12	Financieros
	6	Instalar redes tecnológicas de comunicación interna	Analista de TI	10-dic-12	13-dic-12	Información Recurso Tecnológico
	7	Crear perfiles de usuarios y habilitar claves de acceso a la red	Analista de TI	13-dic-12	14-dic-12	Información Recurso Tecnológico
	8	Crear carpetas compartidas y establecer las restricciones por usuario	Analista de TI	13-dic-12	14-dic-12	Información Recurso Tecnológico
Recursos Humanos	9	Establecer contrato con el Consultor Administrativo	Gerente General	17-dic-12	18-dic-12	Recurso Financiero
	10	Contratar al Técnico de Sistemas	Coordinador General	03-dic-12	04-dic-12	Recurso Financiero
	11	Establecer contrato con el Analista de TI	Coordinador General	06-dic-12	07-dic-12	Recurso Financiero
Infraestructura	12	Adecuar el área administrativa para el establecimiento de los equipos de copiado y escaneado	Residente de Obra	30-nov-12	03-dic-12	Recurso Financiero Recurso Físico
	13	Instalar área de conferencias y reuniones	Residente de Obra	04-dic-12	07-dic-12	Recurso Financiero Recurso Físico
Administrativo	14	Estructurar cronograma de capacitación de tecnología para los colaboradores	Gerente General	06-dic-12	07-dic-12	N/A
	15	Estructurar cronograma de capacitación del manejo del sistema	Gerente General	15-dic-12	16-dic-12	N/A
	16	Capacitar al personal en el uso de los equipos de copiado y escaneado de documentos	Técnico de Sistemas	10-dic-12	11-dic-12	Financieros
	17	Capacitar al personal sobre el correcto uso de la red de comunicación interna	Analista de TI	17-dic-12	19-dic-12	Financieros
	18	Instruir a los colaboradores sobre la creación, uso y manejo de las carpetas compartidas	Analista de TI	20-dic-12	21-dic-12	Financieros
	19	Establecer reunión con Consultores Administrativos y elaborar el cronograma de capacitación	Secretaría A	19-dic-12	20-dic-12	N/A
	20	Ejecutar taller de inducción y promover el concepto de empoderamiento (Empowerment)	Consultor Administrativo	26-dic-12	29-dic-12	Financieros
Normativas	21	Establecer políticas de Administración de Claves y Usuarios	Gerente General/ Coordinador General	17-dic-12	19-dic-12	N/A
	22	Elaborar el manual de políticas de Manejo y Confidencialidad de Claves	Gerente General/ Secretaría B	20-dic-12	24-dic-12	Información
	23	Establecer políticas de Manejo y Confidencialidad de Claves	Gerente General/ Coordinador General	17-dic-12	19-dic-12	N/A
	24	Elaborar el manual de políticas de Administración de Claves y Usuarios	Gerente General/ Secretaría B	20-dic-12	24-dic-12	Información
	25	Establecer Protocolo de Servicio al cliente y masificarlo con el área de ventas	Coordinador de Ventas	30-nov-12	07-dic-12	N/A
	26	Definir multas por incumplimiento de las normativas señaladas en los Manuales de Políticas	Gerente General/ Coordinador General	26-dic-12	29-dic-12	Información

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

#### 4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta que permite visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales y posteriormente gestionar las acciones correctivas necesarias para equiparar o mejorar los resultados actuales que los indicadores reflejan en términos de visión y estrategia; el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard generará el instrumento de control para la administración del sistema de gestión de Constructora TALLER 3 en su marco íntegro de dirección.

El cuadro de indicadores monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global.<sup>14</sup>

##### 4.1. DETERMINACIÓN DE FCE DEL NEGOCIO

Según John F. Rockart, Factor Crítico de Éxito (FCE) es “el número limitado de áreas en las cuales la obtención de resultados satisfactorios asegurarán un rendimiento competitivo para el individuo, el departamento o la organización. Son áreas donde las cosas deben ir bien para que el negocio pueda alcanzar y mantener sus metas establecidas.”<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> KAPLAN, R. y NORTON, D. (2005) *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*, Harvard Business School Publishing Corporation

<sup>15</sup> ROCKART, J. (1986). *The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective*. EEUU: Sloan Management Review.

Partiendo de la definición de FCE y relacionando su aplicación a la organización Constructora TALLER 3, se ha procedido a determinar los procesos vitales en la elaboración de la estrategia organizacional a través del análisis de criticidad donde se estableció el peso para los elementos de impacto al negocio, impacto al cliente, costo y tiempo que responde a 30%, 30%, 20% y 20% respectivamente. Estos elementos fueron evaluados en relación a cada proceso con el siguiente detalle de calificación:

**Tabla No. 17:** Detalle de Calificación del Análisis de Criticidad

DETALLE	CALIFIC.
CRITICIDAD MUY ALTA	4
CRITICIDAD ALTA	3
CRITICIDAD MEDIA	2
CRITICIDAD BAJA	1

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

El total ponderado del análisis determinó que 15 procesos son vitales, a continuación el detalle del análisis de criticidad:

**Tabla No. 18:** Detalle de Calificación del Análisis de Criticidad

PROCESO	ANÁLISIS DE CRITICIDAD								TOTAL
	IMPACTO NEGOCIO		IMPACTO CLIENTE		COSTO		TIEMPO		
	30%		30%		20%		20%		100%
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	4	1,20	2	0,60	1	0,20	2	0,40	11,00
COMUNICACIÓN	2	0,60	1	0,30	3	0,60	2	0,40	9,50
DISEÑO DE OBRA	3	0,90	4	1,20	2	0,40	2	0,40	13,50
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	3	0,90	2	0,60	3	0,60	3	0,60	13,10
PROMOCIÓN EN FERIAS	3	0,90	4	1,20	2	0,40	1	0,20	12,50
ORGANIZACIONES SOCIALES	3	0,90	4	1,20	2	0,40	1	0,20	12,50
PROMOCIÓN REACTIVA	3	0,90	4	1,20	1	0,20	1	0,20	11,30
VENTAS	4	1,20	3	0,90	1	0,20	1	0,20	11,30
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	4	1,20	1	0,30	4	0,80	2	0,40	13,30
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	4	1,20	1	0,30	4	0,80	2	0,40	13,30
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	3	0,90	1	0,30	4	0,80	1	0,20	11,00
EJECUCIÓN DE OBRA	4	1,20	2	0,60	3	0,60	3	0,60	14,40
ENTREGA DE OBRA	2	0,60	4	1,20	1	0,20	1	0,20	10,00
GARANTÍAS	2	0,60	4	1,20	3	0,60	1	0,20	12,40
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	3	0,90	1	0,30	3	0,60	3	0,60	11,80
CAPACITACIÓN	3	0,90	1	0,30	2	0,40	3	0,60	10,60
MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN	2	0,60	1	0,30	2	0,40	2	0,40	8,30
CONTROL DE ACTIVOS	2	0,60	1	0,30	3	0,60	1	0,20	8,50
GESTIÓN CONTABLE	2	0,60	1	0,30	2	0,40	2	0,40	8,30
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	2	0,60	1	0,30	3	0,60	1	0,20	8,50
TOTAL								225,10	

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

A continuación el detalle de los procesos vitales y triviales en orden descendente en función del total puntuado derivado del análisis de criticidad:

**Tabla No. 19:** Detalle de Calificación del Análisis de Criticidad

PROCESO	TOTAL	TOTAL ACUM	% ACUM
EJECUCIÓN DE OBRA	14,40	14,40	6,40%
DISEÑO DE OBRA	13,50	27,90	12,39%
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	13,30	41,20	18,30%
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	13,30	54,50	24,21%
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	13,10	67,60	30,03%
ORGANIZACIONES SOCIALES	12,50	80,10	35,58%
PROMOCIÓN EN FERIAS	12,50	92,60	41,14%
GARANTÍAS	12,40	105,00	46,65%
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	11,80	116,80	51,89%
PROMOCIÓN REACTIVA	11,30	128,10	56,91%
VENTAS	11,30	139,40	61,93%
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	11,00	150,40	66,81%
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	11,00	161,40	71,70%
CAPACITACIÓN	10,60	172,00	76,41%
ENTREGA DE OBRA	10,00	182,00	80,85%
COMUNICACIÓN	9,50	191,50	85,07%
CONTROL DE ACTIVOS	8,50	200,00	88,85%
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS	8,50	208,50	92,63%
MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN	8,30	216,80	96,31%
GESTIÓN CONTABLE	8,30	225,10	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>225,10</b>		

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

Los objetivos institucionales que impactan en los 15 procesos vitales de la empresa Constructora TALLER 3 responden a los Factores Críticos de Éxito del negocio.

#### 4.2. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERSPECTIVAS

Según James B. Quinn “una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones por realizar”.<sup>16</sup> Basado en este concepto se ha definido la estrategia de Constructora TALLER 3, partiendo con la misión, visión y valores organizaciones ya instauradas por la empresa para así determinar los objetivos institucionales.

<sup>16</sup> QUINN, J. (1993). *Estrategias para el cambio*. México: Prentice-Hall.

La empresa Constructora TALLER 3 al ser una entidad cuya visión es la de contar con profesionales destacados y que su trabajo repercuta en la satisfacción del cliente a través de la entrega de obras que ayuden a elevar su calidad de vida; requiere de la implantación de un sistema que controle todas las actividades para que el resultado final de la cadena de producción cuente con los índices de calidad requeridos por el cliente, y así, plantearse la estrategia que debe estar enfocada al mantenimiento del sistema de gestión, pues éste será el que permita a la empresa cubrir la visión y los objetivos institucionales que están acorde a sus elementos motivacionales. Adicionalmente los esfuerzos de la alta dirección deben apuntar a la preparación de los colaboradores de la organización, fortaleciendo la gestión de innovación y desarrollo; de esta manera la empresa obtiene la capacidad de reacción ante cualquier frente que se presente en el desarrollo de sus actividades comerciales.

A continuación se procedió a clasificar los objetivos estratégicos por perspectiva. Las perspectivas son las siguientes:

- Perspectiva Financiera: referencia los resultados de los objetivos en términos de indicadores financieros en busca del crecimiento económico de la organización, garantizando la sustentabilidad del negocio.
- Perspectiva de Clientes: enfoca los objetivos y sus resultados a los clientes externos como los generadores de los ingresos económicos de la institución, cuyos resultados impactan directamente en el contexto financiero.



• Perspectiva de Procesos Internos: define los objetivos en base a la estructura de los procesos de la cadena de valor de la organización, considerando la estructura genérica del modelo (procesos de innovación, operativo y servicio postventa).

• Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: define los objetivos que preparan a la organización para alcanzar las metas institucionales y facilitan la adaptación a los cambios conforme la exigencia del negocio.

Acorde a las necesidades de Constructora TALLER 3, a la disponibilidad de los recursos y a su capacidad de ejecución, se definieron los siguientes objetivos estratégicos que se encuentran clasificados por perspectivas:

**Tabla No. 20:** Objetivos Estratégicos de Constructora TALLER 3 Cía. Ltda.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS
FINANCIERA	Incrementar el margen de rentabilidad
	Incrementar las ventas por proyectos vendidos
	Disminuir los costos de construcción
DE CLIENTES	Mejorar la satisfacción del cliente
	Incrementar el número de clientes
	Incrementar el índice de referimiento de clientes
	Utilizar diferentes canales de comercialización
DE PROCESOS INTERNOS	Superar los estándares de calidad establecidos para el segmento
	Optimizar los canales de comunicación interna
	Optimizar las actividades y tareas de los procesos
	Incrementar las actividades que agregan valor en los procesos
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Implementar escuela de re-inducción para el personal
	Aplicar planes de carrera profesional
	Instaurar micro-capacitaciones
	Aprendizaje de nuevas técnicas en construcción de vivienda social
	Instaurar el sistema de gestión basado en procesos

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

Los objetivos enlistados responden a las necesidades de Constructora TALLER 3, y su elección se encuentra cubierta por el respaldo de un análisis equilibrado conforme a la capacidad en la consecución de resultados positivos por parte de la empresa y de sus integrantes.

#### **4.2.1. Determinación de la Estrategia**

Los 16 objetivos señalados y agrupados por perspectivas, establecen la base inicial para determinar la estrategia de Constructora TALLER 3 y responden a las expectativas que la alta gerencia de la institución espera alcanzar en un periodo de tiempo razonable, esto con la finalidad de que el cambio de enfoque no genere resistencia en los funcionarios y les facilite el proceso de adaptación.

Para efectivizar la consecución de los objetivos con perspectiva de aprendizaje y crecimiento Constructora TALLER 3 requiere de un alto grado de inversión en proyectos de capacitación (inducciones, re-inducciones, micro-capacitaciones tecnológicas), esto permitirá a la dirigencia de la empresa seguir la línea estipulada con la definición de la estrategia; adicionalmente el impulso e incentivo que debe concebir la Gerencia General a los temas de investigación y desarrollo debe ser incluida en los proyectos mencionados. Finalmente, la gerencia de Constructora TALLER 3 debe consolidar la gestión administrativa ligada a la gestión de recursos humanos e instaurar el sistema de gestión basado en procesos de forma definitiva y por completo.

En relación a los objetivos con perspectiva de procesos internos la estrategia está claramente definida a la optimización del conjunto de actividades, pues una vez estructurado el modelo de gestión se facilita el manejo y dirección del enfoque administrativo por procesos. Para ello la mejora en el flujo de los procesos y el incremento en las actividades que agregan valor al cliente forman las metas referentes en la consecución de resultados positivos de la perspectiva; los objetivos que se anclan de forma directa son el mejoramiento en el servicio al cliente y la superación de los estándares de calidad establecidos. La mejora en los canales de comunicación se debe realizar aplicando el medio de direccionamiento idónea en base al tipo de comunicado que se desea masificar, buscando una interacción y participación constante entre todas las líneas de supervisión hasta llegar a la Gerencia General.

Para los objetivos con perspectiva de clientes, los esfuerzos de colaboradores y Gerencia deben estar planamente orientados a conseguir un mayor número de clientes mediante la creación de un producto final que cumpla con todas sus exigencias adicionales que los clientes del segmento de la vivienda social desean y finalmente fidelizarlos. De esta manera se garantizarán las fuentes de ingresos y la sustentabilidad económico de la organización.

Los objetivos con perspectiva financiera responden a los indicadores económicos de mayor importancia para la alta dirección de Constructora TALLER 3 y reflejan la realidad de la gestión de comercialización de los proyectos transformada a resultados monetarios tangibles. Siguiendo la secuencia de cumplimiento de todos los objetivos en sus diferentes perspectivas, la estrategia señala que el desempeño en la

consecución de las metas establecidas derivará en resultados positivos según la perspectiva financiera.

Una vez definidos los objetivos estratégicos se ha procedido a anclarlos con la estrategia organizacional, detallando la meta esperada que corresponde a la línea base de medición y adicionalmente indicando el medio por el que se espera llegar a la consecución de los objetivos. A continuación el detalle de los objetivos en función de la estrategia:

**Tabla No. 21:** Objetivos Estratégicos y Estrategia de Constructora TALLER 3 Cía. Ltda.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA
<i>Incrementar el margen de rentabilidad</i>	<i>Incrementar la rentabilidad del negocio en 5% mediante el aumento de ventas de proyectos</i>
<i>Incrementar las ventas por proyectos vendidos</i>	
<i>Disminuir los costos de construcción</i>	
<i>Incrementar el número de clientes</i>	<i>Incrementar el nivel de captación de clientes a 90% por medio de la diversificación de medios de promoción</i>
<i>Mejorar la satisfacción del cliente</i>	
<i>Utilizar diferentes canales de comercialización</i>	
<i>Incrementar el índice de referimiento de clientes</i>	
<i>Superar los estándares de calidad establecidos para el segmento</i>	<i>Superar los estándares de calidad en la gestión de procesos mediante la optimización de los canales de comunicación interna</i>
<i>Optimizar los canales de comunicación interna</i>	
<i>Aplicar planes de career profesional</i>	<i>Optimizar la capacidad profesional de los recursos por medio de proyectos con enfoque al capital humano</i>
<i>Implementar escuela de re-inducción trimestral para el personal</i>	

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

Finalmente se ha procedido a enlazar los objetivos estratégicos con los procesos vitales en función a su relación con la dinámica y propósito; posteriormente se concatenó con la estrategia, de esta manera se definió la matriz de objetivos estratégicos, perspectiva y estrategia:

**Tabla No. 22:** Determinación de Objetivos Estratégicos y Perspectivas de Constructora TALLER 3 Cía. Ltda.

PERSPECTIVA	PROCESO VITALES	CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA
Financiera	VENTAS	AVT-03-004	Incrementar el margen de rentabilidad	Incrementar la rentabilidad del negocio en 5% mediante el aumento de ventas de proyectos
	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	ACO-04-001	Incrementar el margen de rentabilidad	
	PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	ACO-04-002	Incrementar el margen de rentabilidad	
	VENTAS	AVT-03-004	Incrementar las ventas por proyectos vendidos	
	ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO	ACO-04-001	Disminuir los costos de construcción	
	ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONSTRUCCIÓN	ACO-04-003	Disminuir los costos de construcción	
	PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA	ACO-04-002	Disminuir los costos de construcción	
	EJECUCIÓN DE OBRA	ACO-04-004	Disminuir los costos de construcción	
De clientes	ORGANIZACIONES SOCIALES	AVT-03-002	Incrementar el número de clientes	Incrementar el nivel de captación de clientes a 90% por medio de la diversificación de medios de promoción
	PROMOCIÓN EN FERIAS	AVT-03-001		
	PROMOCIÓN REACTIVA	AVT-03-003		
	DISEÑO DE OBRA	APL-02-001	Mejorar la satisfacción del cliente	
	ENTREGA DE OBRA	ACO-05-001		
	GARANTÍAS	ACO-05-002		
	PROMOCIÓN EN FERIAS	AVT-03-001	Utilizar diferentes canales de comercialización	
	ORGANIZACIONES SOCIALES	AVT-03-002	Utilizar diferentes canales de comercialización	
	GARANTÍAS	ACO-05-002	Incrementar el índice de referimiento de clientes	
Procesos Internos	DISEÑO DE OBRA	APL-02-001	Superar los estándares de calidad establecidos para el segmento	Superar los estándares de calidad en la gestión de procesos mediante la optimización de los canales de comunicación interna
	CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS	APL-02-002		
	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	AGG-01-001	Optimizar los canales de comunicación interna	
Aprendizaje	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	AAD-06-001	Aplicar planes de carrear profesional	Optimizar la capacidad profesional de los recursos por medio de proyectos con enfoque al capital humano
	CAPACITACIÓN	AAD-06-002		
	CAPACITACIÓN	AAD-06-002	Implementar escuela de re-inducción trimestral para el personal	

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

#### 4.3. MCPE: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL NEGOCIO

Para definir los objetivos estratégicos del negocio se utilizó la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), esta es una herramienta de evaluación que trabaja sobre las diferentes estrategias propuestas, puse permite valorarlas y por ende seleccionar a la más atractiva para su implementación en la Constructora TALLER 3 Cía. Ltda.

Se tomaron los procesos críticos definidos en el análisis de criticidad, estos elementos fueron catalogados como factores clave dentro de la matriz y valorados para su posterior ponderación en base a la siguiente escala de calificaciones:

**Tabla No. 23:** Escala de Calificaciones de la MCPR

DETALLE	CALIFIC.
MUY ATRACTIVA	4
BASTANTE ATRACTIVA	3
ALGO ATRACTIVA	2
NO ES ATRACTIVA	1

**Fuente:** Estudio Realizado, TALLER 3 2012

**Elaborado por:** Jorge Iván Merchán Rivera

El resultado ponderado final permitió determinar a la Estrategia 2 como la más atractiva para implementarla con un total de 2,69 puntos (*Ver Anexo IX*), seguida de la Estrategia 1 con 2,59 puntos. La Estrategia 4 alcanzó 2,22 puntos y la Estrategia 3 fue la menos atractiva con 2,12 puntos.

#### 4.4. MAPA ESTRATÉGICO

Una vez identificada la estrategia a implementarse, se ha diseñado el mapa estratégico que mantiene la clasificación por perspectivas. En el mapa se visualizan todos los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto de forma consecuente en línea con la ruta de los objetivos.

El mapa estratégico permite traducir la estrategia en acciones realizables y medibles; y la ruta crítica del mapa estratégico, en la que se encuentran involucrados los objetivos estratégicos, permite identificar el camino a la consecución de los resultados esperados (*Ver Anexo X*).

Se establecen dos rutas y luego del análisis de factibilidad de ejecución, se establece la ruta crítica que parte de la aplicación de planes de carrera profesional, siguiendo por la implementación de la escuela de re-inducción para el personal, optimización de los canales de comunicación interna, superación de los estándares de calidad establecidos para el segmento, utilización de diferentes canales de comercialización, incremento del índice de referimiento de clientes, incremento del número de clientes, mejoramiento de la satisfacción del cliente, hasta llegar a la perspectiva financiera; incremento de las ventas por proyectos vendidos, disminución de los costos de construcción e incremento del margen de rentabilidad.

#### 4.5. BALANCED SCORECARD

Según Kaplan el cuadro de indicadores de gestión, precisamente el Cuadro de Mando Integral (CMI) “es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.<sup>17</sup>

Al combinar las perspectivas financiera, del cliente, de los procesos internos y la innovación y del aprendizaje organizacional, el Balanced Scorecard ayuda a los ejecutivos a entender muchas interrelaciones. Esta comprensión puede ayudarles a trascender las nociones tradicionales sobre barreras funcionales y conducir a una mejor toma de decisiones y resolución de problemas.<sup>18</sup>

El Balanced Scorecard elaborado (*Ver Anexo XI*) está diseñado para que, a través de la generación de alertas, permita a la Gerencia General de Constructora TALLER 3 tomar las acciones correctivas pertinentes; además, busca facilitar el monitoreo de los objetivos institucionales, mantener la alineación estratégica definida para la empresa y administrar adecuadamente el sistema de gestión, por lo que constituye el pilar de control y visualización de la gestión de Constructora TALLER 3.

---

<sup>17</sup> KAPLAN, R y NORTON, D (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

<sup>18</sup> SCHNEIDER, B. (2006). *Como construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Bogotá: Editorial Norma.



## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. CONCLUSIONES**

Finalizado el análisis institucional, la determinación y levantamiento de los procesos actuales, el mejoramiento de los procesos y diseñado el cuadro de indicadores para uso de la organización, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- La empresa Constructora TALLER 3 ha sabido adaptarse favorablemente al cambio de segmento de mercado realizado en el año 2008, identificando claramente las necesidades de los demandantes del sector de la vivienda social; cuenta con misión, visión y valores claramente definidos lo que facilita la implantación de la gestión por objetivos.
- La estructura organizacional de la empresa es funcional, cuenta con 6 departamentos donde la Gerencia General abarca la administración de la empresa y el Área Administrativa genera el soporte requerido por toda la institución. En este sentido el manejo de Constructora TALLER 3 es tradicional y limita su capacidad de acción y de expansión.
- El capital humano de la empresa está conformado por colaboradores capacitados en sus funciones y con predisposición al aprendizaje y desarrollo continuo. Los

resultados financieros de los últimos períodos son positivos y revelan el crecimiento de la empresa y las condiciones favorables del mercado.

- El incremento poblacional del Ecuador, la migración interna y las facilidades para el acceso al financiamiento en el sector de la construcción (tasas de interés entre el 8% y 8,5% a plazos de 25 años) han sido factores a considerar en la sustentabilidad que el mercado refleja en la actualidad; adicional a estos factores se suma la relativa estabilidad monetaria y el bajo costo de la mano de obra.

- Los principales competidores de Constructora TALLER 3 en el sector de la construcción de viviendas sociales (Eco & Arquitectos, JS Arquitectos y Unión Constructora) tienen como referentes de promoción la facilidad de financiamiento, ya sea con entidades bancarias externas o con la misma constructora, restándole importancia a la comercialización de los proyectos inmobiliarios desde la perspectiva estética y de comodidad que el cliente desea.

- El modelo de financiamiento para los cliente a través de organizaciones sociales que emprende Constructora TALLER 3 ha generado resultados positivos y ha facilitado la gestión de promoción y venta de la empresa, además de crear un filtro de riesgo que permite minar la base de clientes que cuentan con la capacidad de pago adecuada para participar de los proyectos de inmobiliarios.

- Durante el levantamiento de información se determinaron 20 procesos. El análisis de valor agregado reveló un promedio porcentual de 26 puntos de las actividades NAV, concentrándose en mayor medida en los procesos de la cadena productiva

(73%). El Gerente General y el Coordinador de Planificación son los funcionarios que tienen la mayor cantidad de mudas en la ejecución de sus actividades.

- El diseño del mapa y de los procesos propuestos cuenta con 8 macroprocesos, que agrupan a las actividades en base a su interacción y elementos comunes, creando de esta manera la base estructural para el sistema de gestión.

- Los procesos propuestos fueron codificados y tienen un responsable encargado de su correcta funcionalidad; para la propuesta se eliminó el 73,21% de las actividades NAV, de entre las cuales sobresalen las actividades NAV de archivo y de validación con 88,89% y 78,95% de eliminaciones respectivamente.

- La variación del análisis de valor agregado de los procesos actuales con los procesos propuestos derivó en resultados positivos en cuanto a dinamizar la secuencia del flujo de las actividades y la disminución de las actividades NAV (-17%). Se disminuyeron 40 actividades del total de los procesos y se incrementaron las actividades VAC en 12 puntos.

- Se diseñaron los manuales de procedimiento para los 20 procesos propuestos, los documentos cuentan con propósito, alcance, responsable, registro de documentos, indicadores y con el diagrama de flujo del proceso. La finalidad de los manuales de procedimiento es la de crear el instrumento necesario para la estandarización de los procesos en la organización.

- Una vez estructurado el modelo de gestión basado en procesos se definieron los objetivos institucionales desde las perspectivas financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Adicionalmente se definió el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Constructora TALLER 3, en el que se resalta la instauración de objetivos como proyectos de capacitación, mantenimiento del sistema de gestión basado en procesos, cumplimiento de estándares de calidad, y el enfoque de entregar bienes con valor agregado para el cliente.
  
- El diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) permitirá visualizar el nivel de cumplimiento de los diferentes objetivos institucionales y generará las alertas necesarias para gestionar los casos de incumplimiento en la consecución de los objetivos. Adicionalmente los indicadores estructurados permitirán monitorear y controlar las actividades y operaciones de Constructora TALLER 3 dentro del marco del sistema de gestión diseñado.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

Para la aplicación del sistema de gestión en base a los resultados del estudio realizado en la organización Constructora TALLER 3 se recomienda:

- El Gerente General de la Constructora TALLER 3 deberá encargarse del manejo y monitoreo del sistema de gestión propuesto, con el respaldo del Coordinador General.

- Ejecutar las recomendaciones de optimización de los procesos en base al plan de implementación de mejoras propuesto, considerando los recursos requeridos y la duración en días del cumplimiento de las actividades (*Anexo VIII*).
- Trabajar en diferentes ámbitos con la visión, la misión y con los valores organizacionales ya instaurados; fundamentalmente en su masificación y en la alineación de la estrategia.
- Relegar la estructura funcional jerárquica y utilizar la división de áreas/departamentos como unidades delimitadoras del análisis y de la estructura de las operaciones en base a procesos, y no para la definición de cargos y funciones.
- Aprovechar la capacidad y profesionalismo del grupo de colaboradores que ha conformado la empresa Constructora TALLER 3, y motivar a los funcionarios al aprendizaje y desarrollo continuo.
- Enfocar la gestión de promoción a la oferta de proyectos inmobiliarios que brindan la comodidad que el cliente desea como valor agregado, y restarle importancia a cubrir los requerimientos de financiamiento del cliente ya que en la actualidad el sector financiero (privado y estatal) está cubriendo estas necesidades.
- Impulsar y diversificar el modelo de financiamiento a través de organizaciones sociales con la inclusión de nuevas entidades cuyo patrón de trabajo sea igual al de las fundaciones actuales (Organización Foro Urbano, Mujeres Luchando por la Vida y Mujeres por el Desarrollo) y de esta manera mantener el mismo sistema en lo que

respecta a la promoción de los proyectos y a la generación de filtros de control de riesgos.

- Eliminar las 41 actividades NAV identificadas (73% del total de actividades NAV), dentro de lo que los lineamientos y normativas tanto internas como externas lo admiten, y dinamizar el flujo de los procesos buscando el mejoramiento de su funcionalidad integral a través de la implementación de herramientas tecnológicas y de comunicación que se adapten a los requerimientos de Constructora TALLER 3.

- Facultar ciertas actividades que son realizadas por los principales directivos de la empresa a las líneas de supervisión medias y a los colaboradores de Constructora TALLER 3 en función de su nivel de carga de trabajo y de la capacidad de gestión de cada cargo.

- Reestructurar la interacción de las actividades y de los actores para dinamizar el flujo de las operaciones y perfeccionar los procesos, enfocando el cambio a las actividades de reproceso y transporte.

- Instaurar y consolidar el sistema de administración basado en procesos, mediante la aplicación de los procesos mejorados y la aprobación e implantación de los manuales de procedimiento como herramientas normativas y de control del modelo. Adicionalmente establecer los elementos que la gestión por procesos demanda, como el cumplimiento de su propósito, el respeto del alcance de los procedimientos, el delegar a un responsable para verificar el normal cumplimiento y monitoreo del

proceso, y la generación de la retroalimentación necesaria en busca de la mejora continua.

- Emplear el Cuadro de Mando Integral (CMI) diseñado como herramienta de control y monitoreo en la consecución de los objetivos institucionales y como medio de administración del sistema de gestión. Es preciso mencionar que se deja abierta la elaboración del plan de acción relacionado al CMI para gestión y criterio de la Gerencia General de la Constructora TALLER 3 Cía. Ltda.

## **ANEXOS**



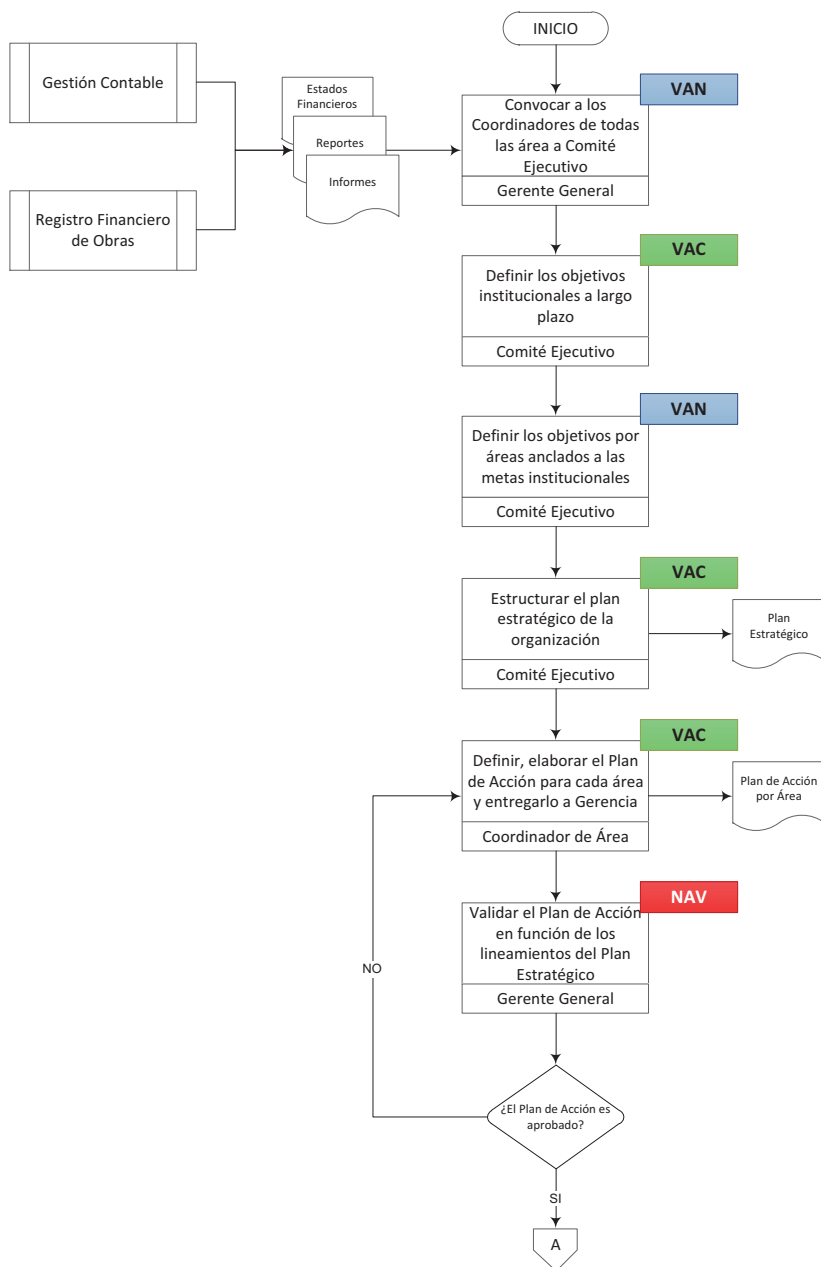
## **ANEXO I**

### **LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES**

## PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Coordinador General

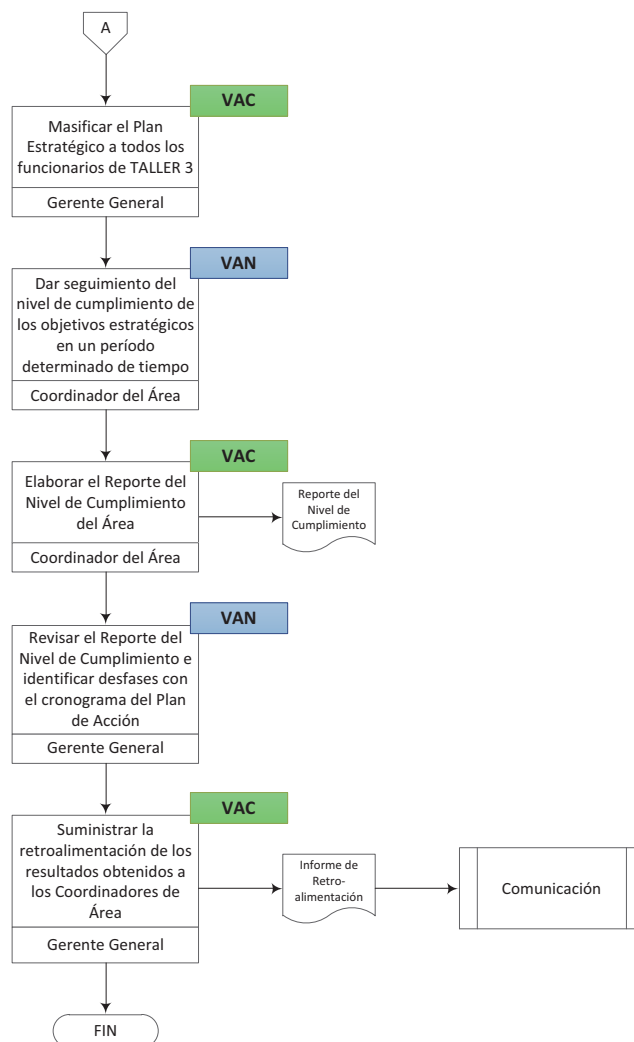
Coordinador General

Gerente General

## PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Coordinador General

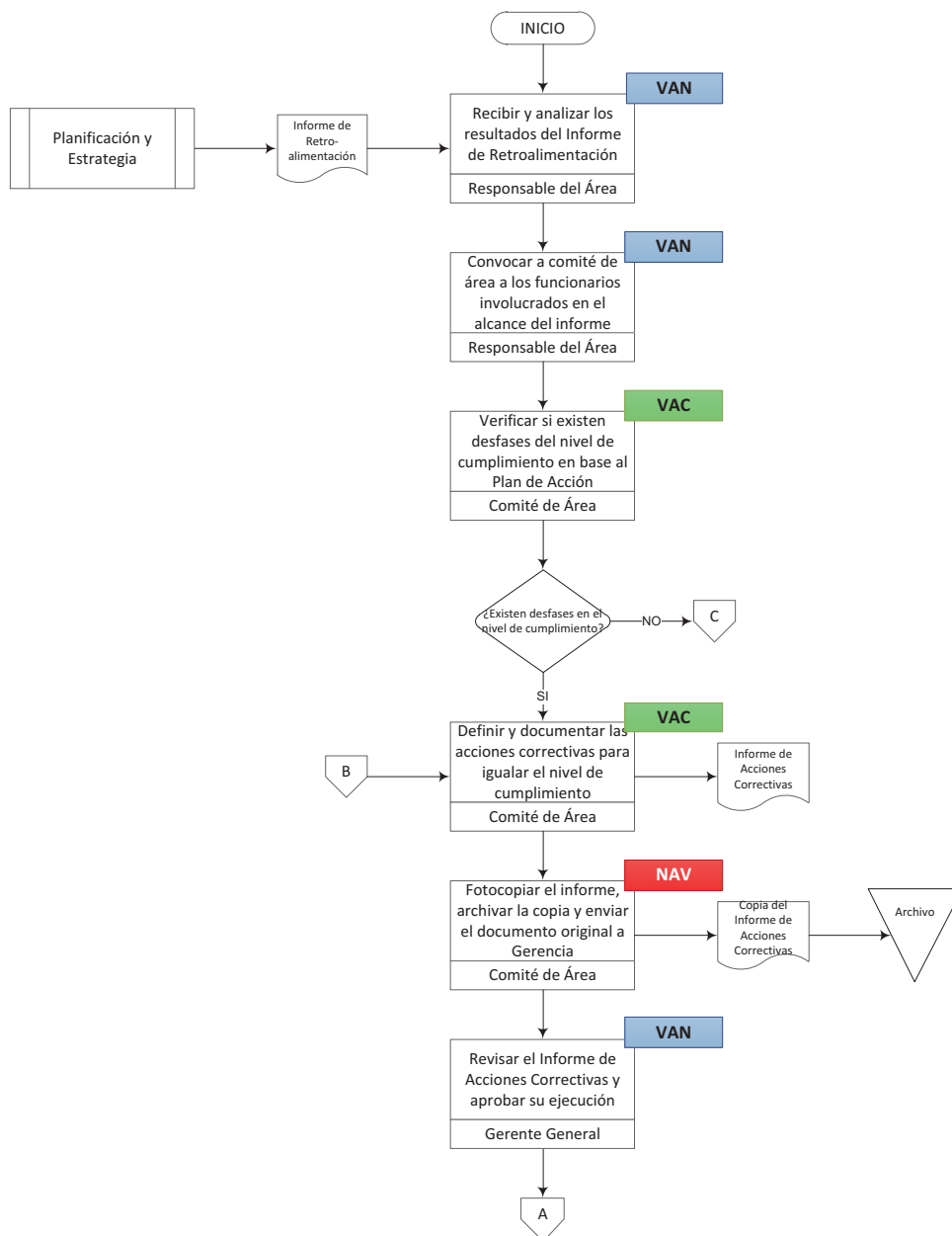
Coordinador General

Gerente General

## COMUNICACIÓN

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Coordinador General

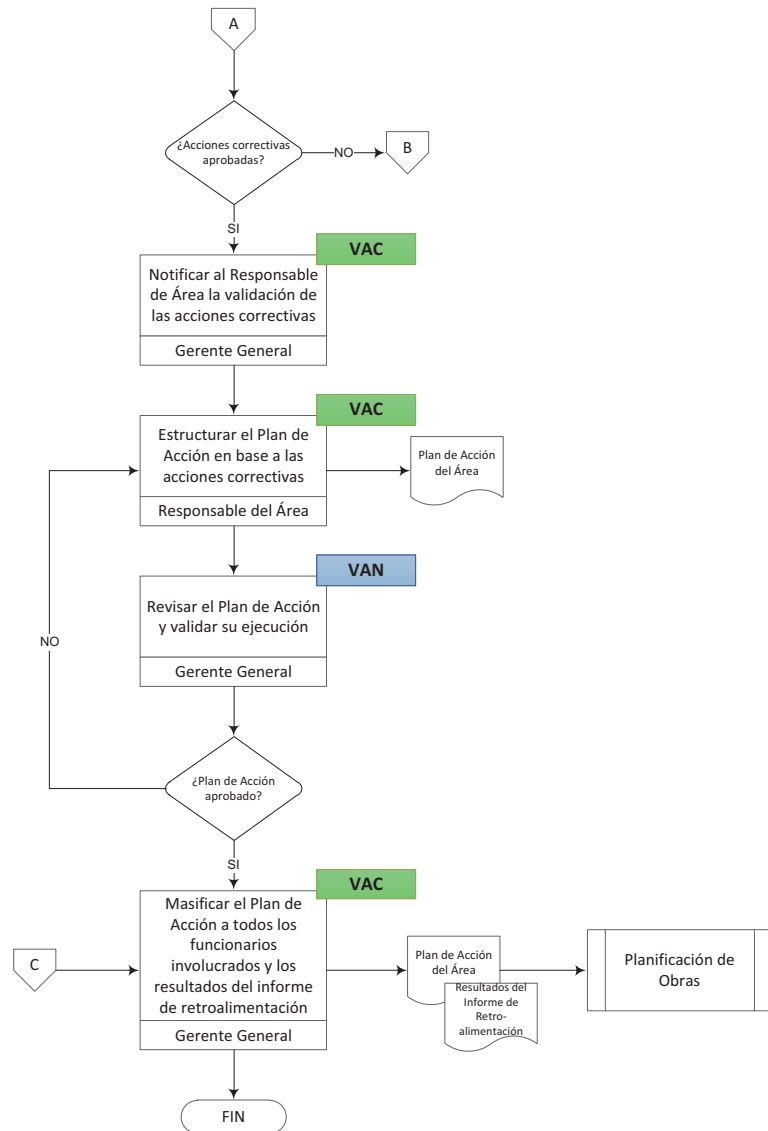
Coordinador General

Gerente General

## COMUNICACIÓN

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Coordinador General

Revisado por:

Coordinador General

Aprobado por:

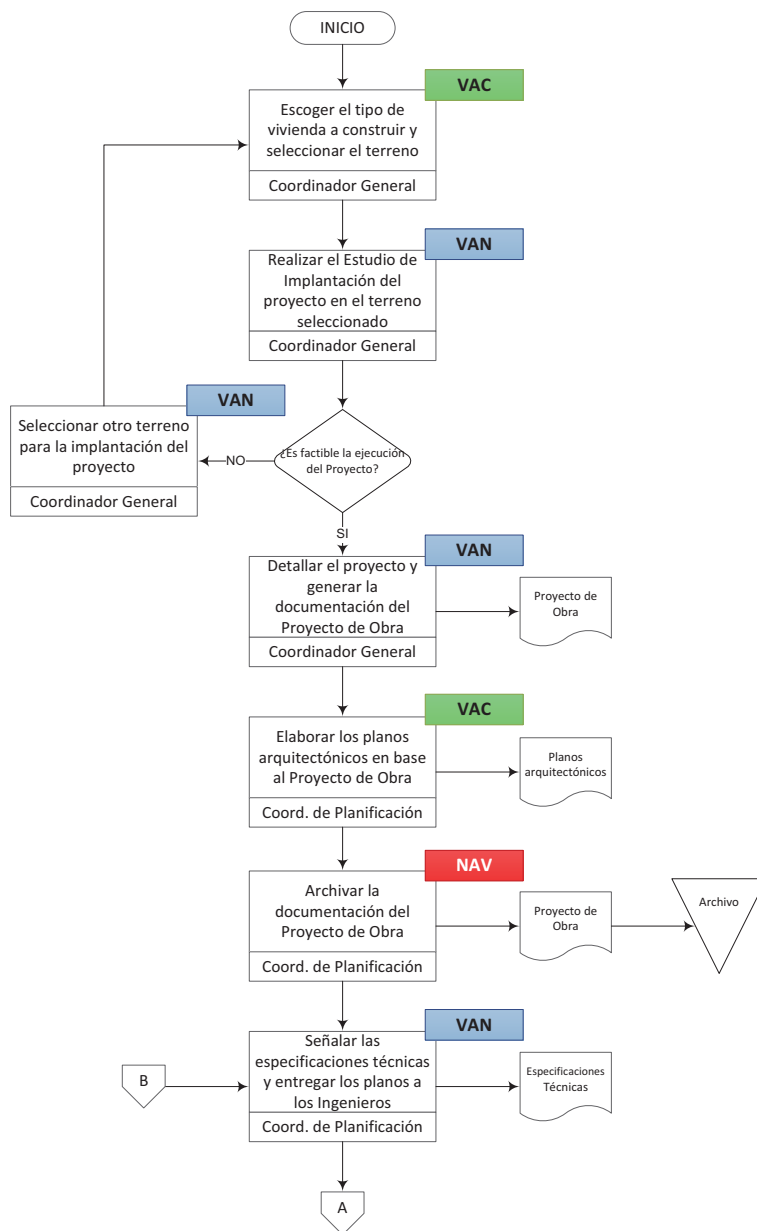
Gerente General

Fecha de Vigencia

## DISEÑO DE OBRA

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Asistente de Planificación

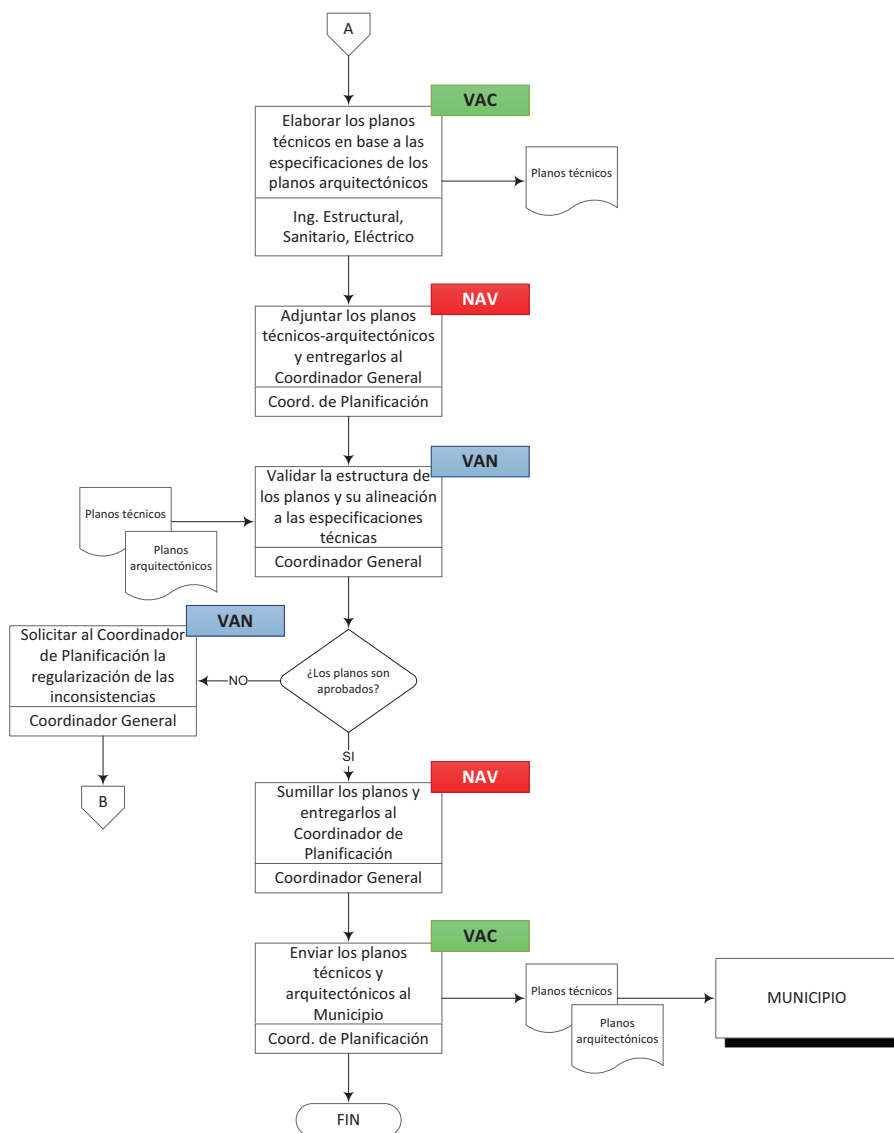
Coordinador de Planificación

Gerente General

## DISEÑO DE OBRA

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Asistente de Planificación

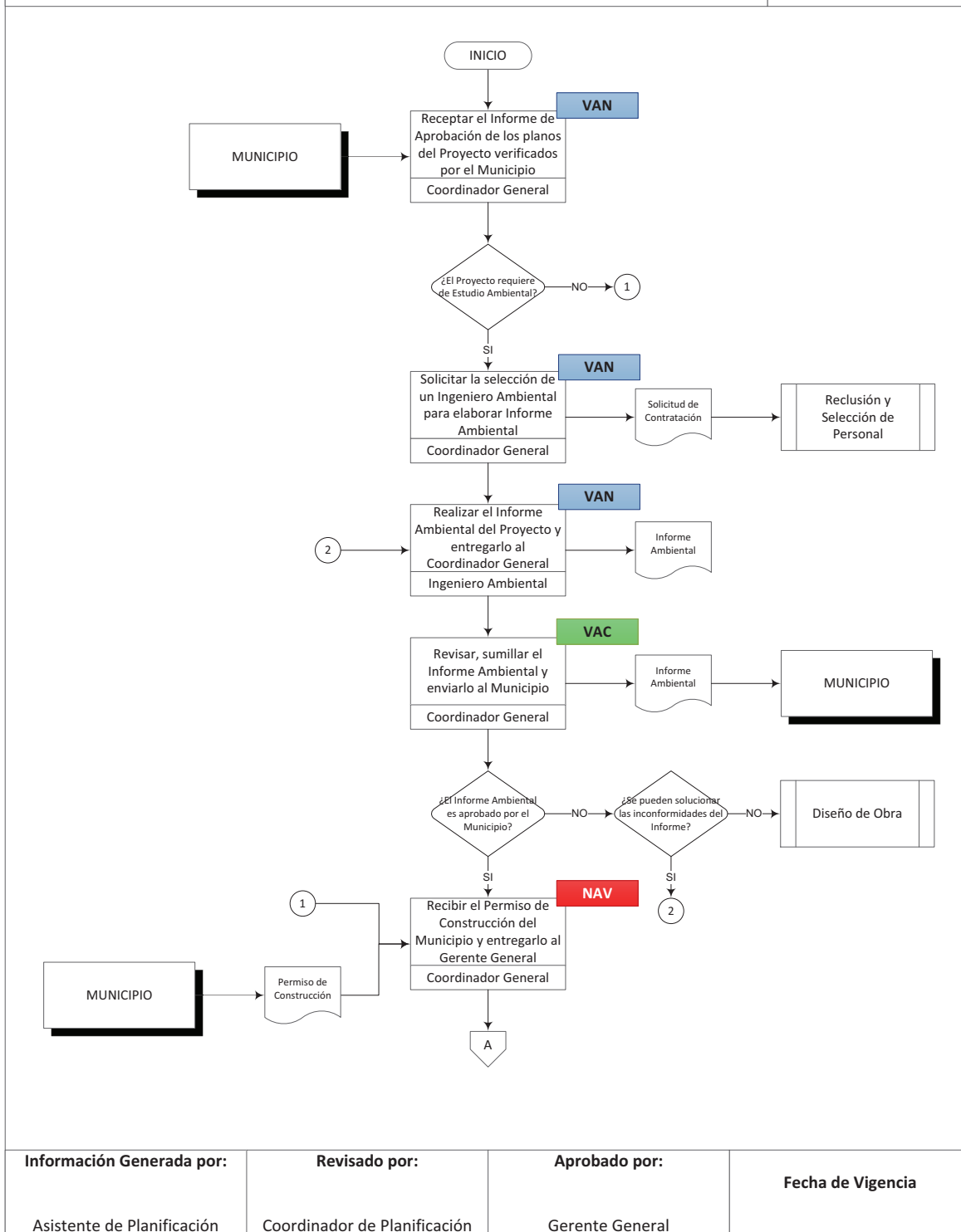
Coordinador de Planificación

Gerente General

**CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2

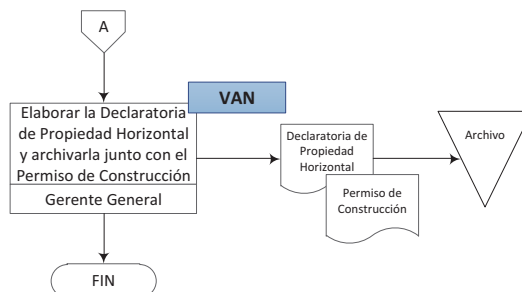




**CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2

**Información Generada por:**

Asistente de Planificación

**Revisado por:**

Coordinador de Planificación

**Aprobado por:**

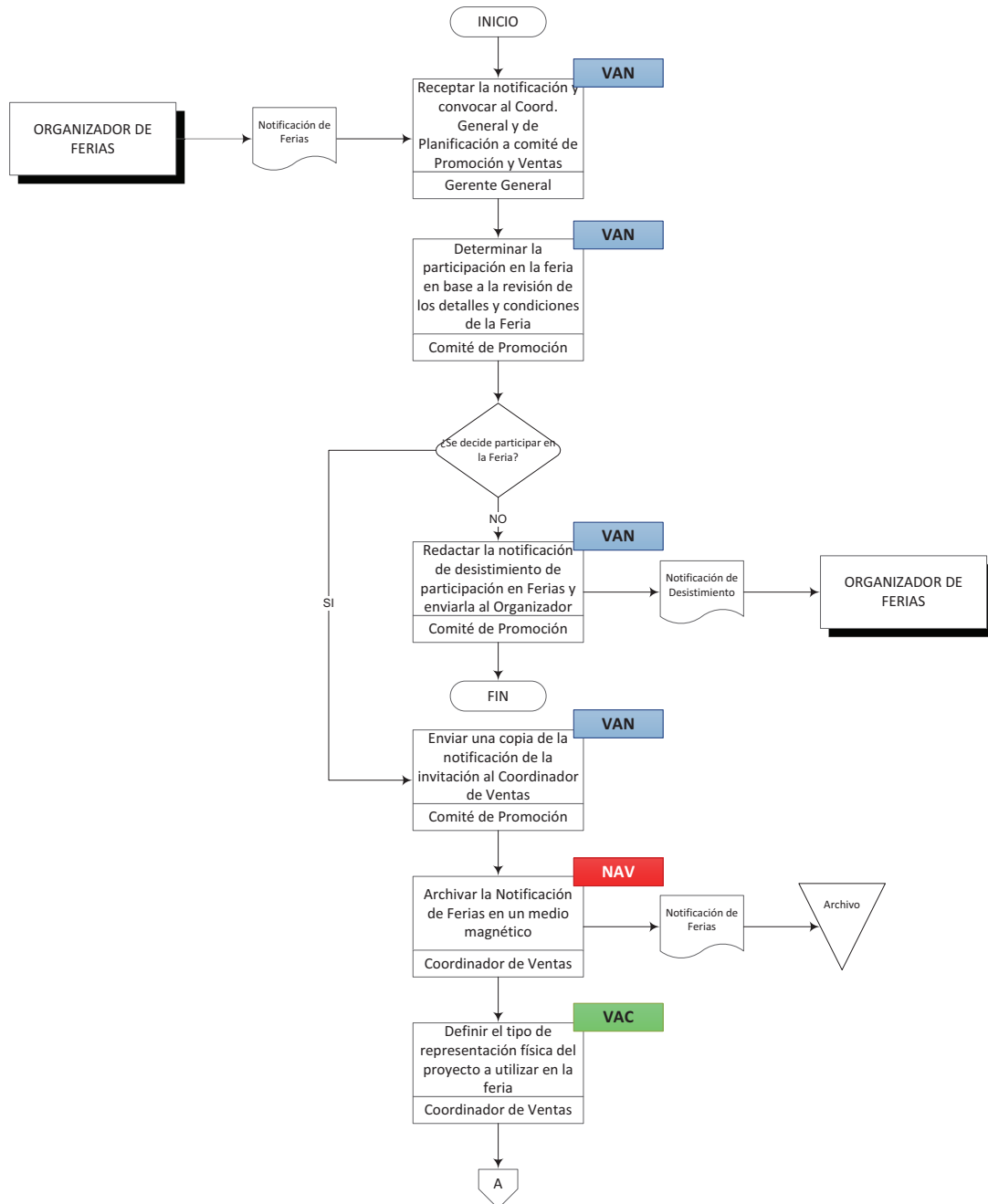
Gerente General

**Fecha de Vigencia**

**PROMOCIÓN EN FERIAS**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 3



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

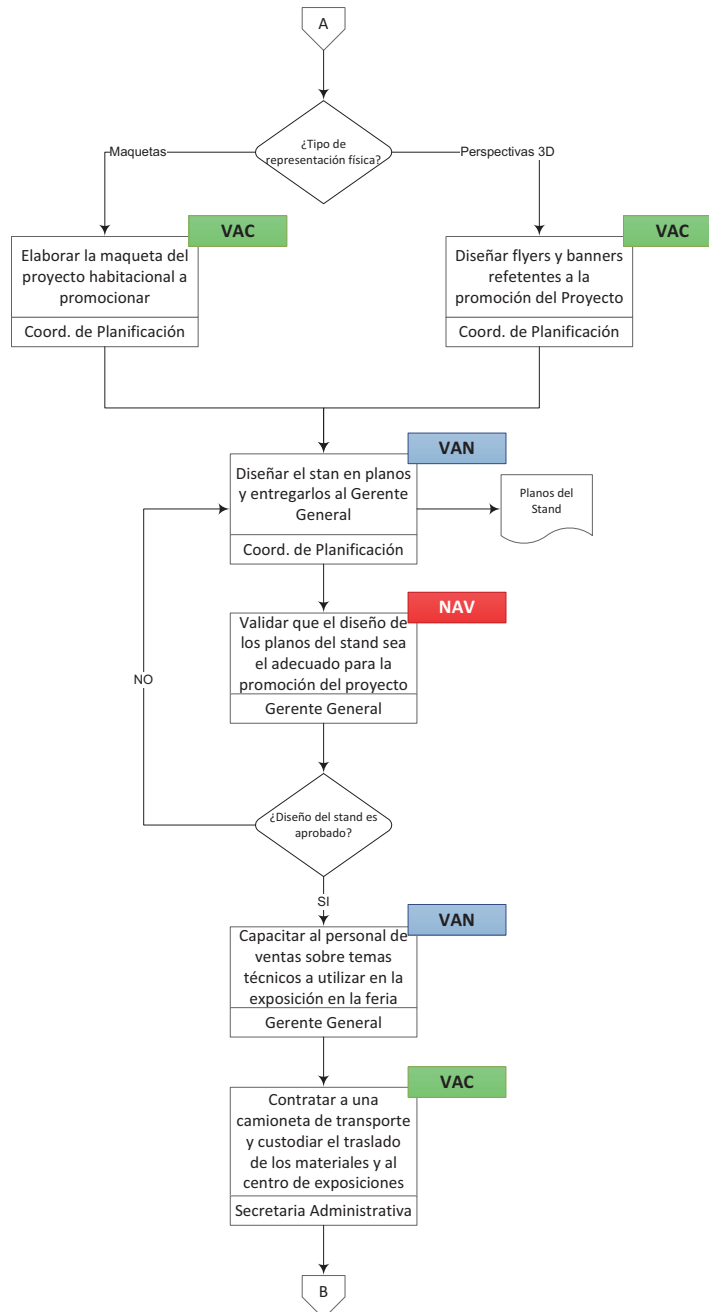
Coordinador de Ventas

Gerente General

**PROMOCIÓN EN FERIAS**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 3



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

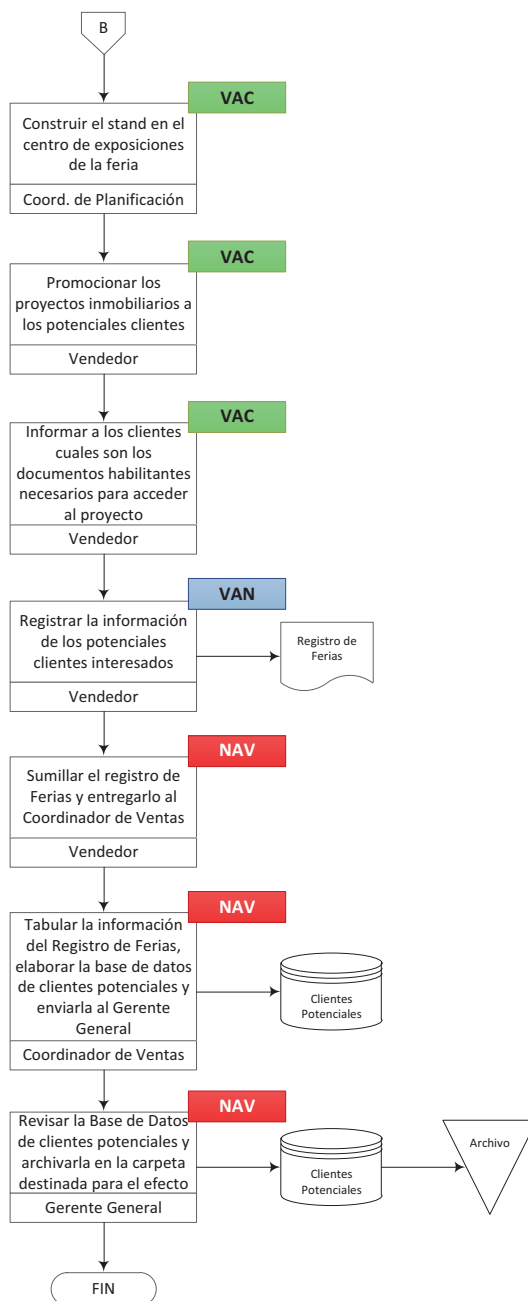
Coordinador de Ventas

Gerente General

## PROMOCIÓN EN FERIAS

EDICION No.: 01

Pág. 3 de 3



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

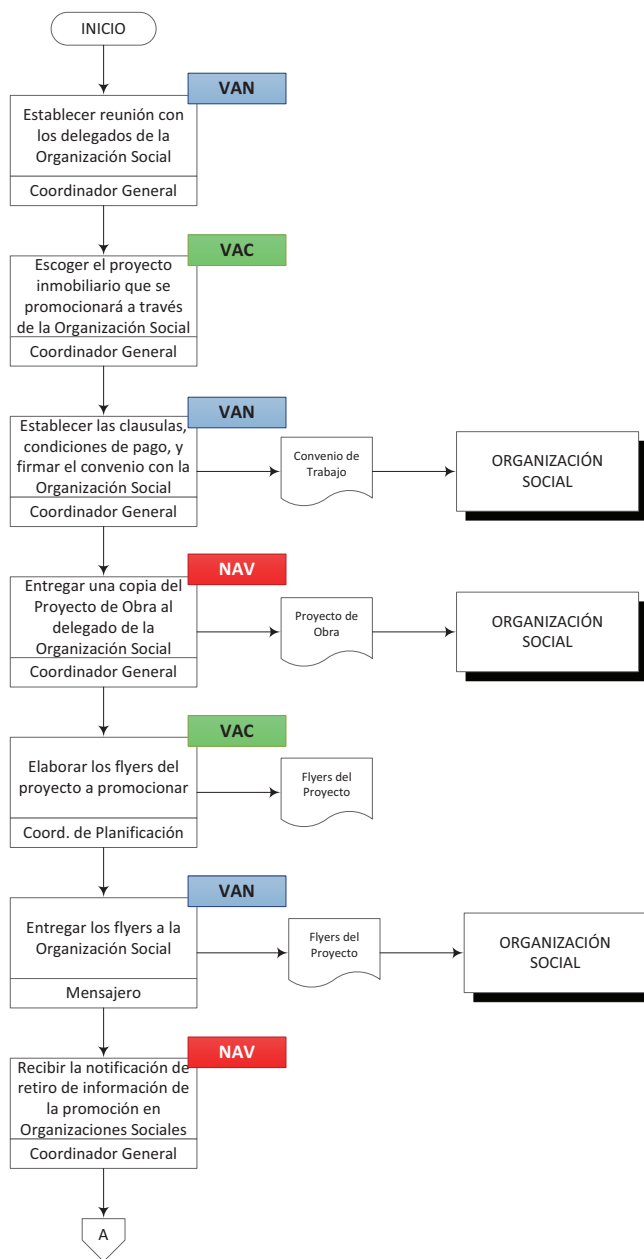
Coordinador de Ventas

Gerente General

**ORGANIZACIONES SOCIALES**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

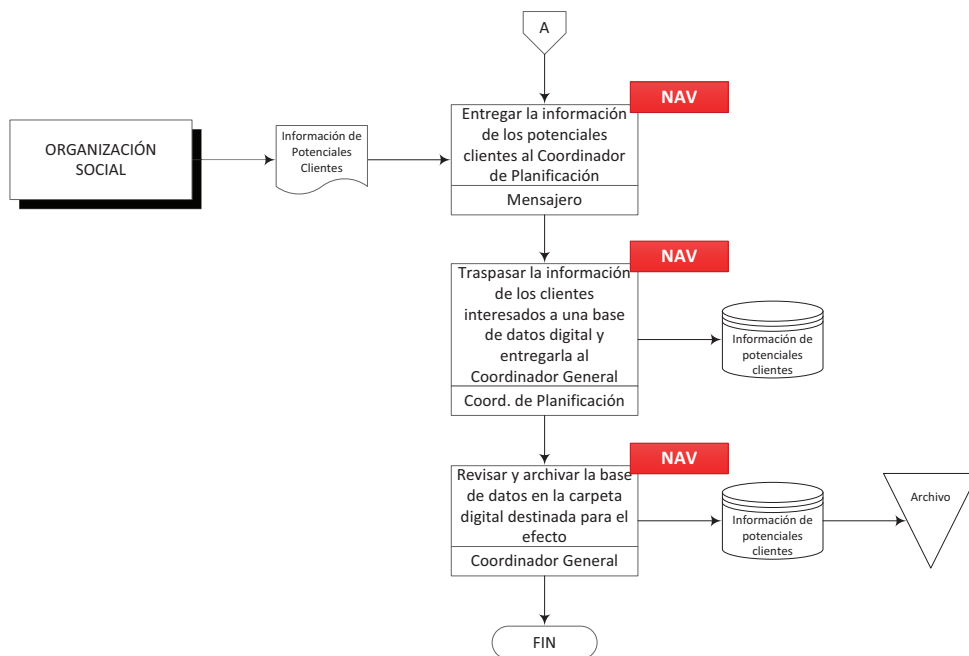
Coordinador de Ventas

Gerente General

**ORGANIZACIONES SOCIALES**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

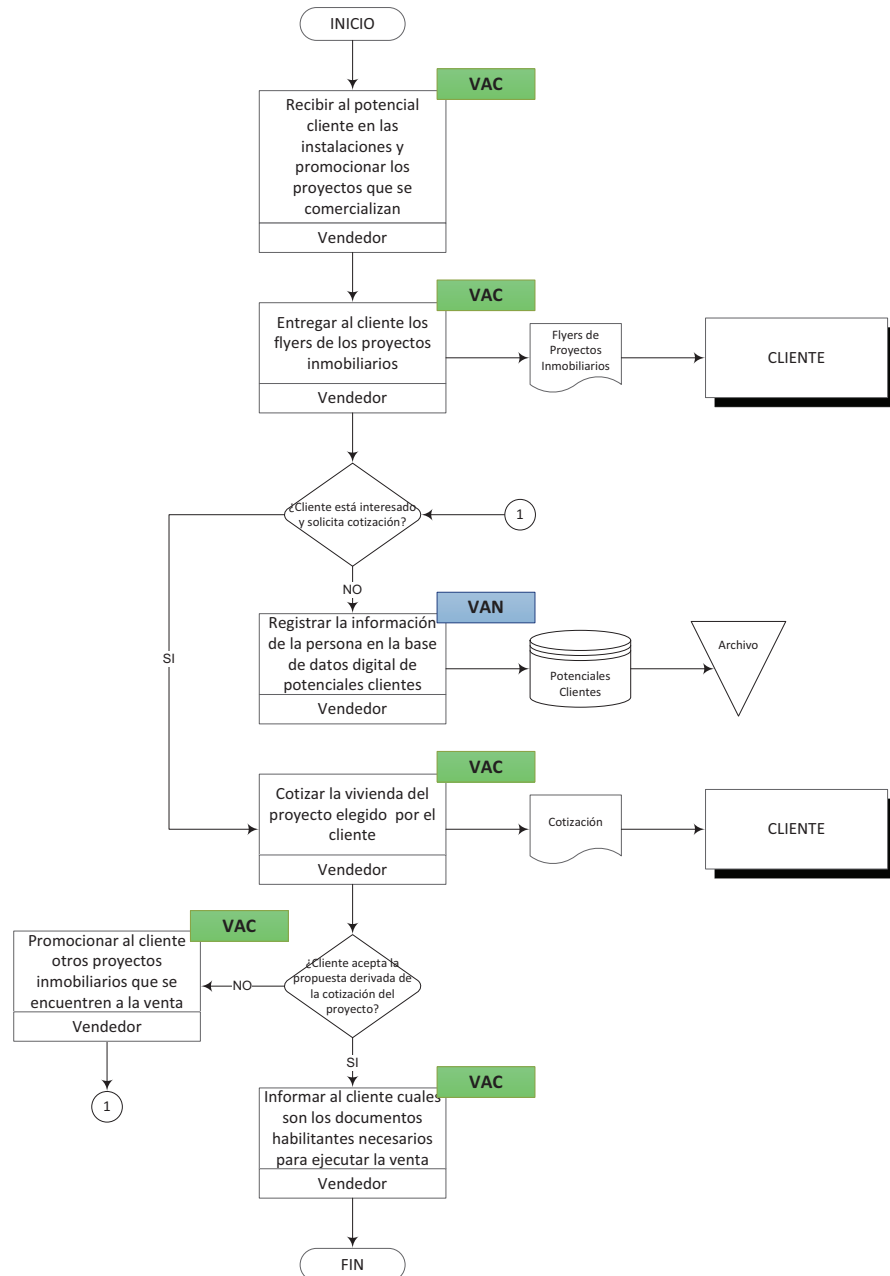
Coordinador de Ventas

Gerente General

**PROMOCIÓN REACTIVA**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 1



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

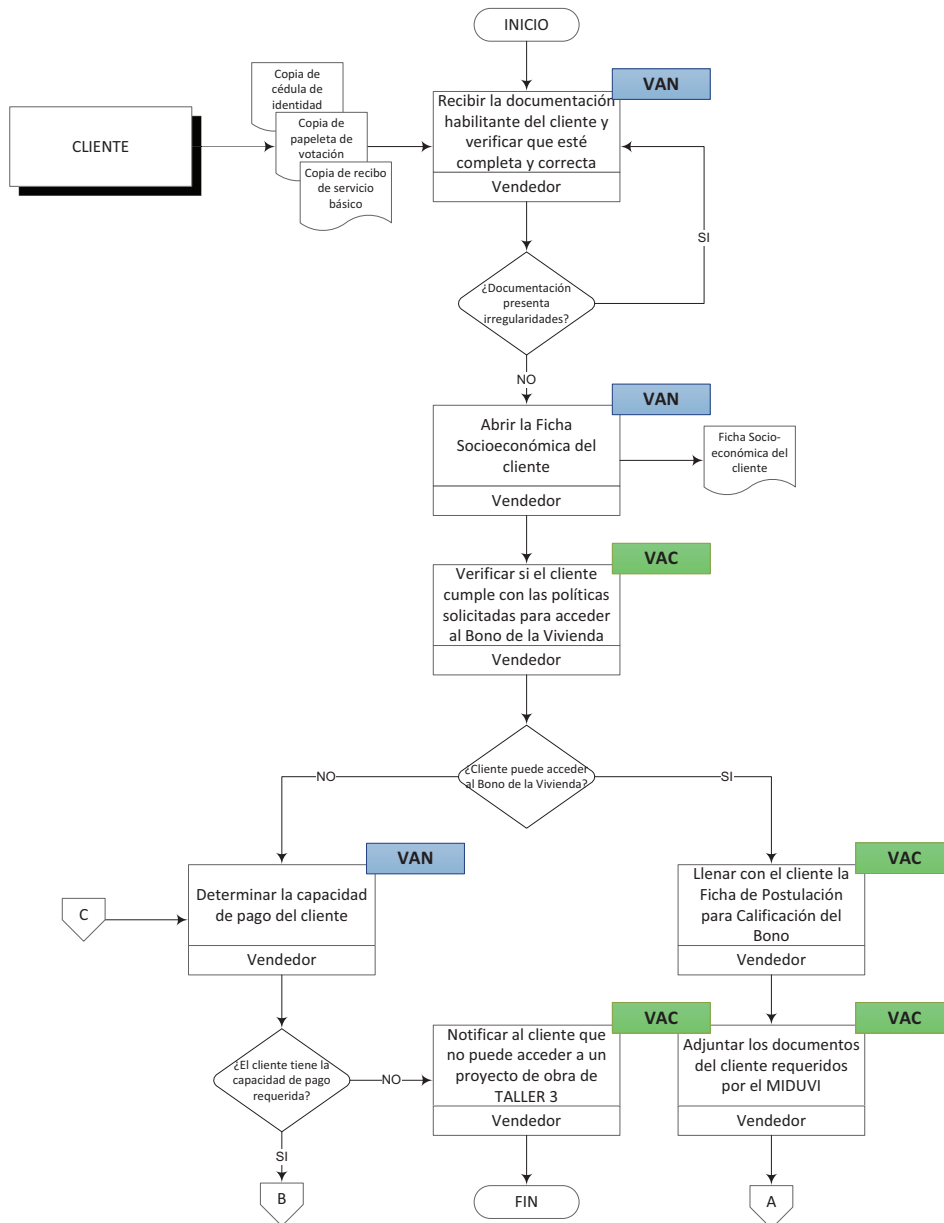
Coordinador de Ventas

Gerente General

**VENTAS**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 3



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

Coordinador de Ventas

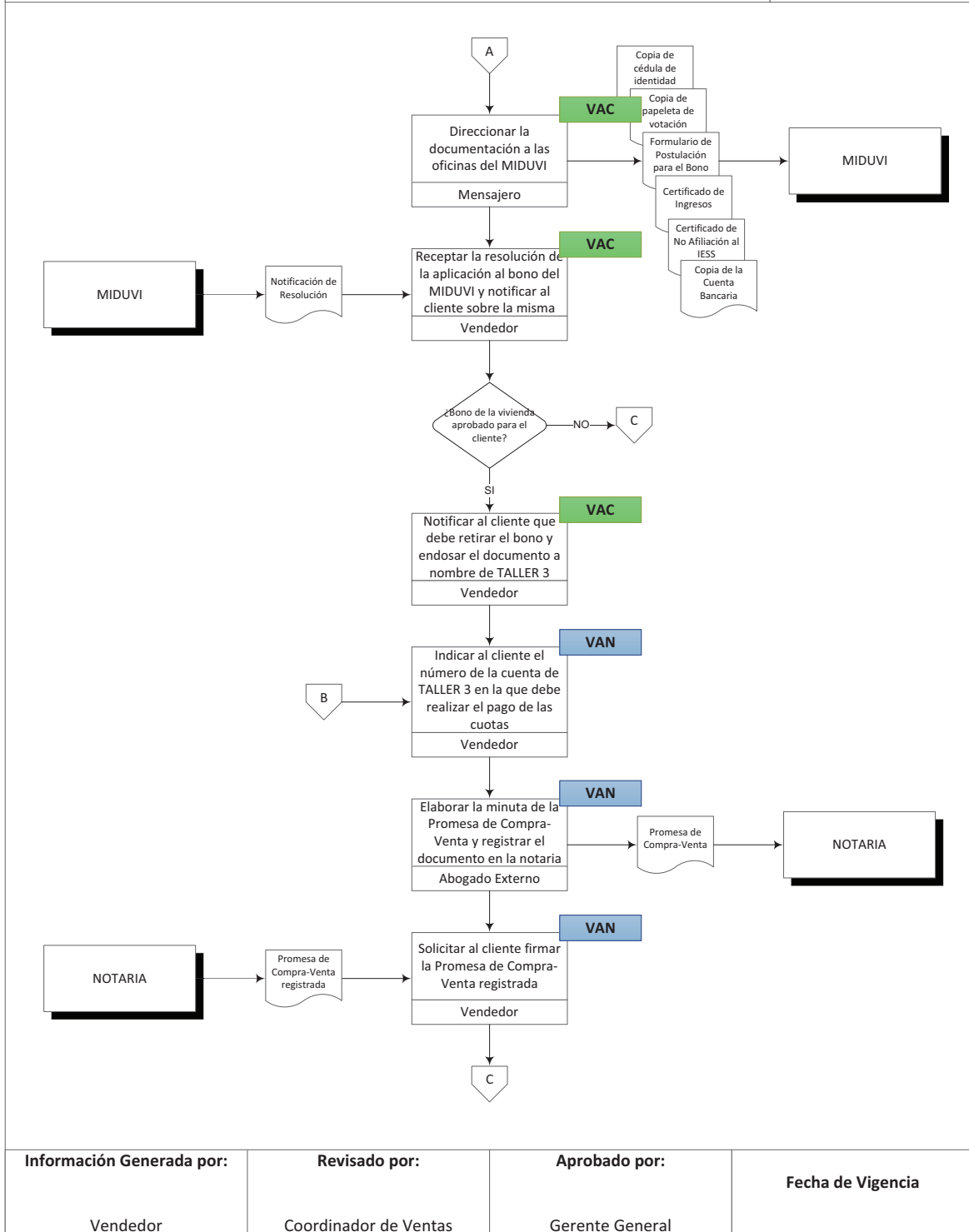
Gerente General



## VENTAS

EDICION No.: 01

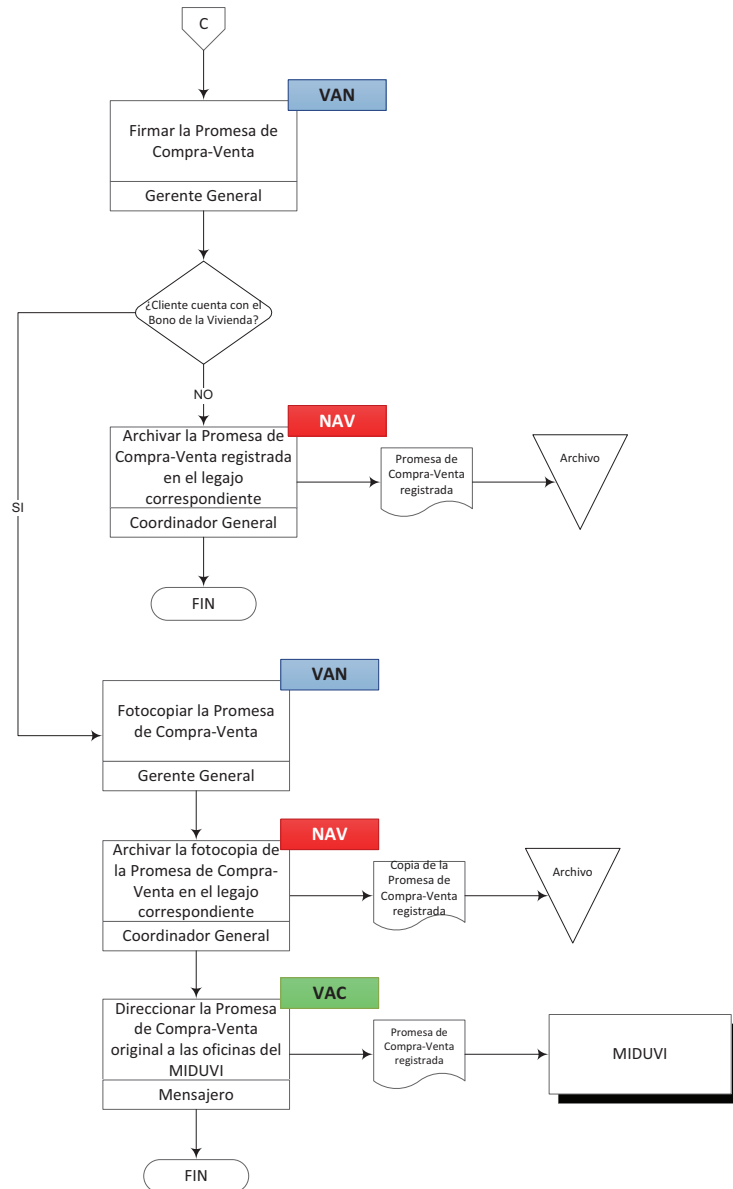
Pág. 2 de 3



**VENTAS**

EDICION No.: 01

Pág. 3 de 3



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

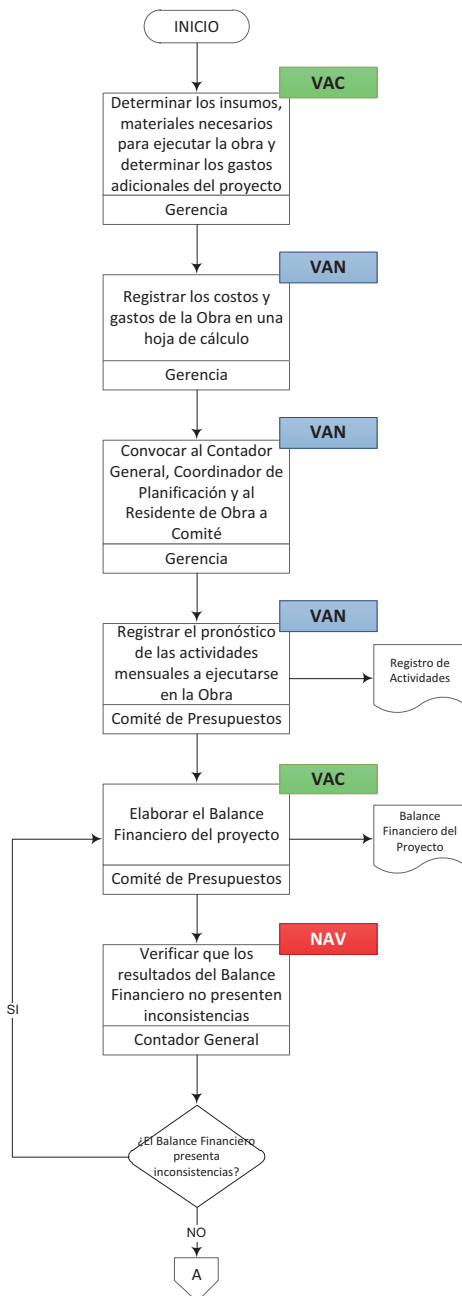
Coordinador de Ventas

Gerente General

**ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2

**Información Generada por:****Revisado por:****Aprobado por:****Fecha de Vigencia**

Residente de Obra

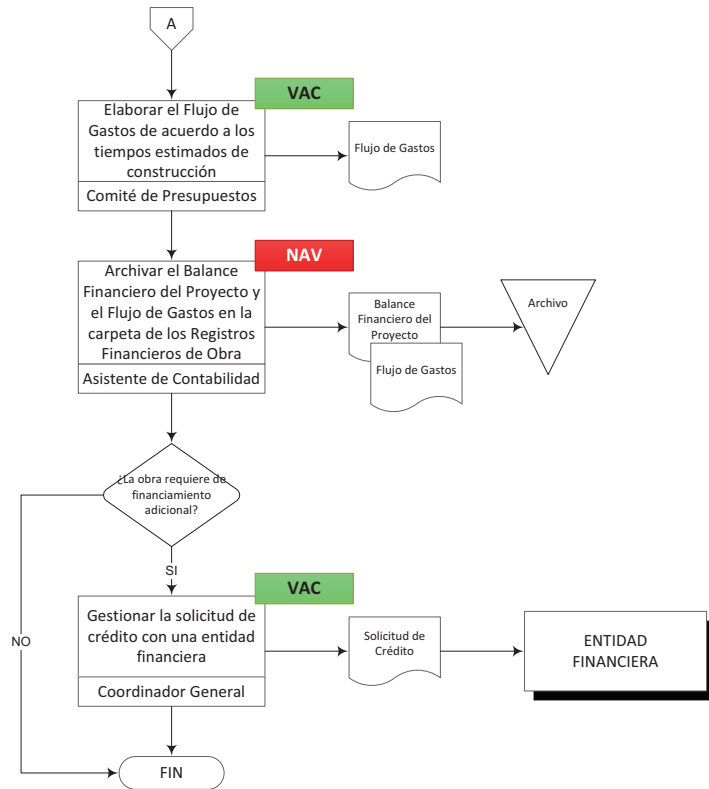
Residente de Obra

Gerente General

**ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Residente de Obra

Revisado por:

Residente de Obra

Aprobado por:

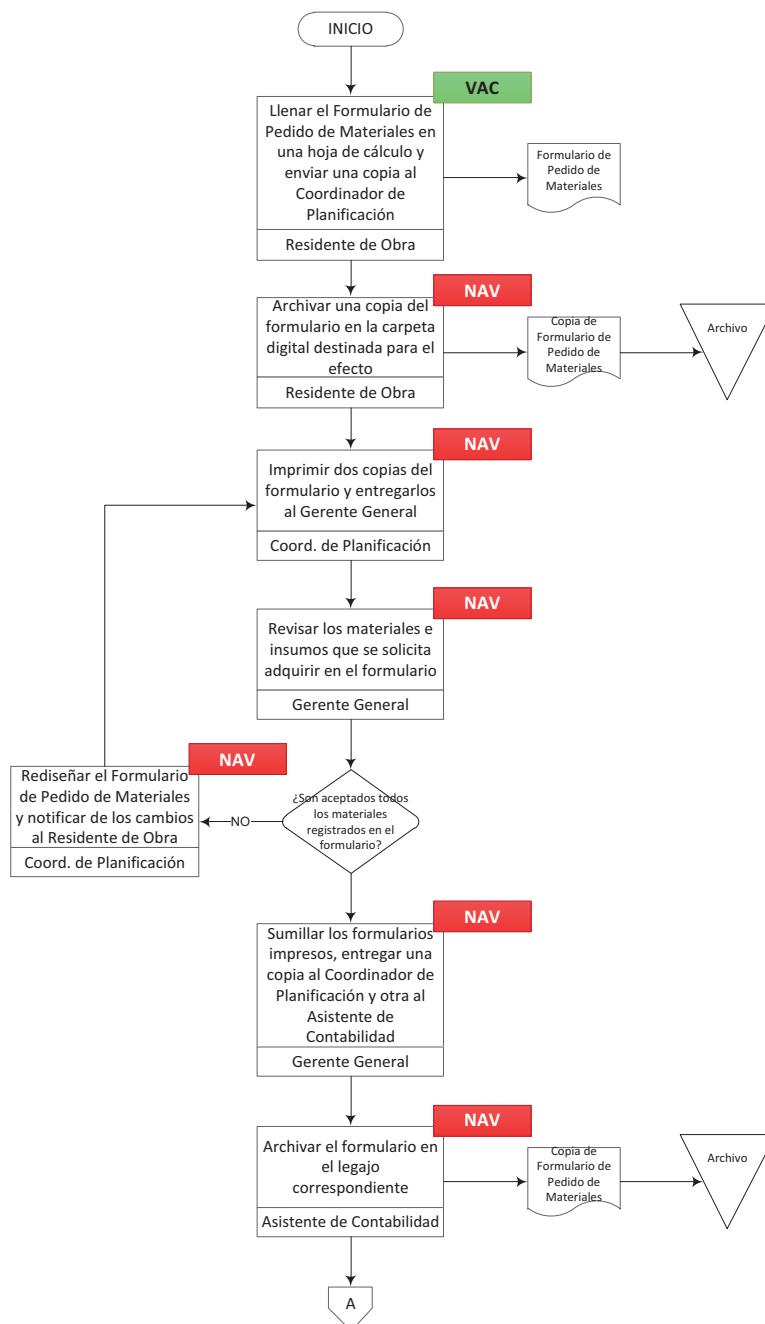
Gerente General

Fecha de Vigencia

**PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2

**Información Generada por:**

Coordinador de Planificación

**Revisado por:**

Residente de Obra

**Aprobado por:**

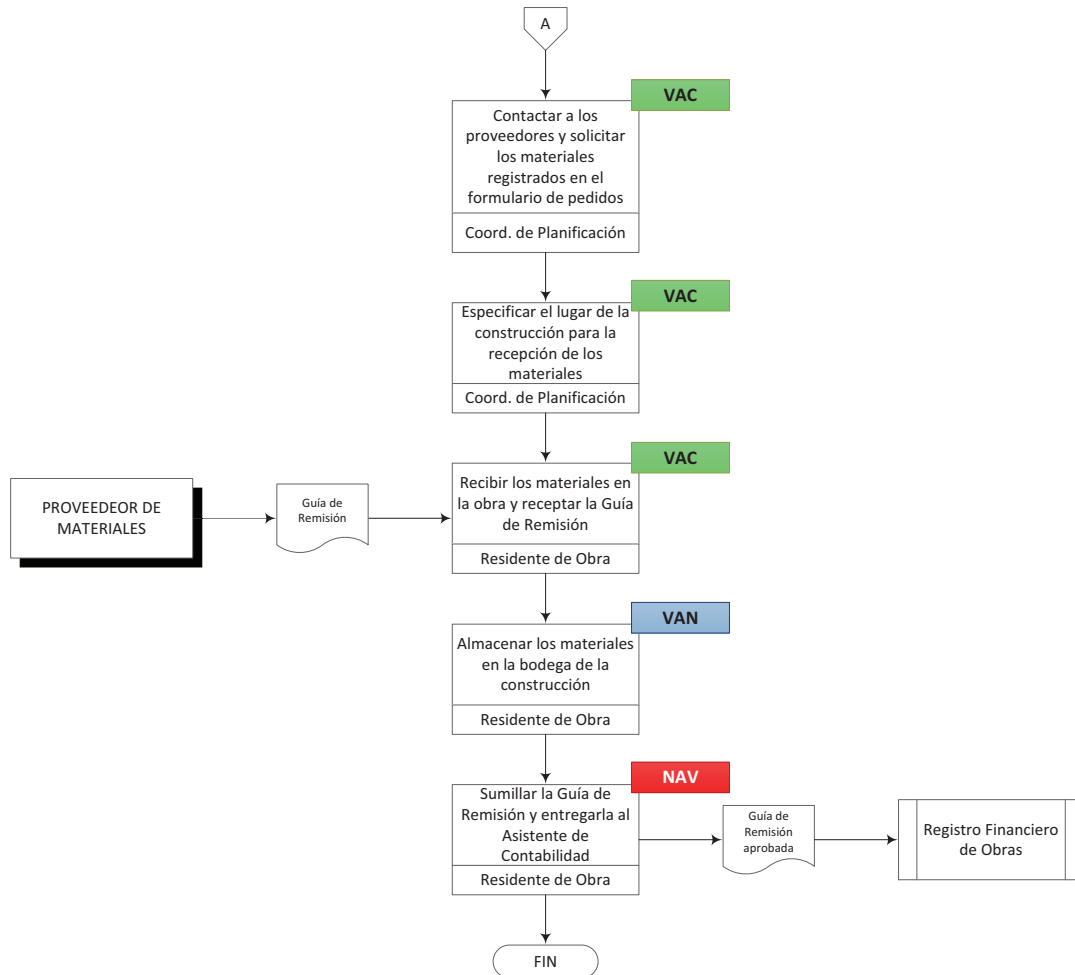
Gerente General

**Fecha de Vigencia**

**PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2

**Información Generada por:**

Coordinador de Planificación

**Revisado por:**

Residente de Obra

**Aprobado por:**

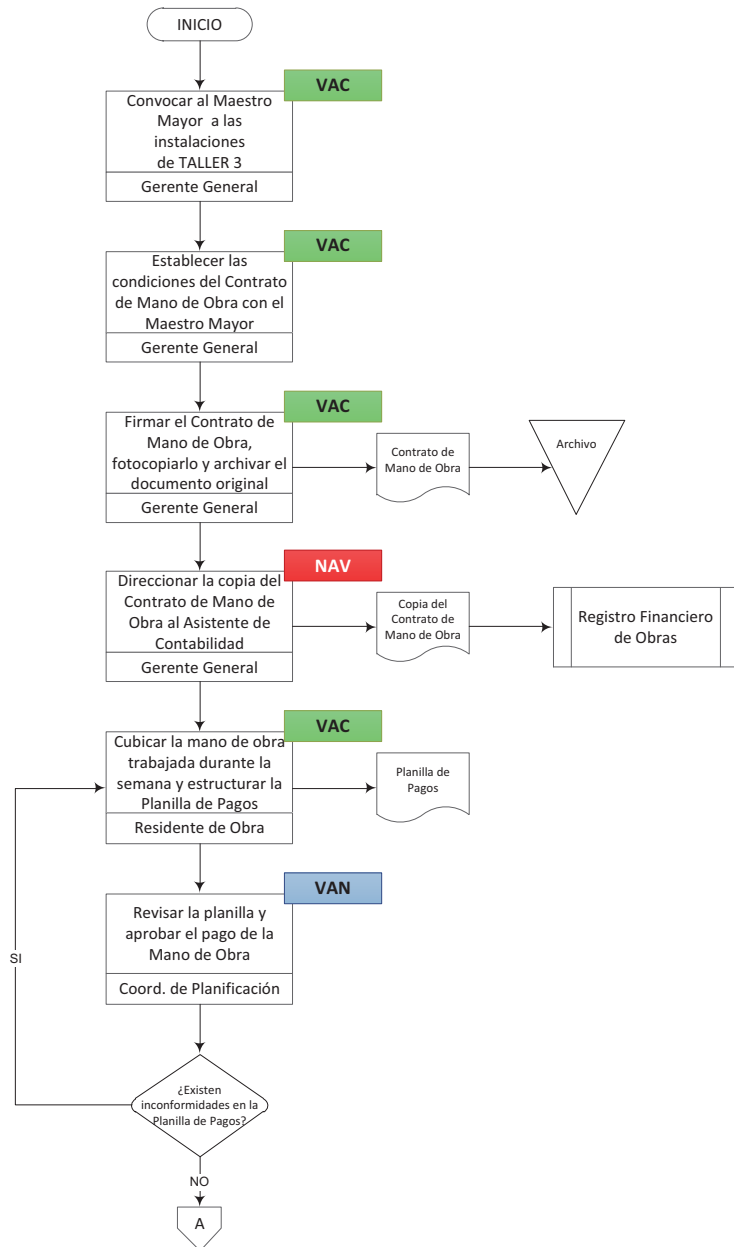
Gerente General

**Fecha de Vigencia**

**ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONTRUCCIÓN**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2

**Información Generada por:****Revisado por:****Aprobado por:****Fecha de Vigencia**

Coordinador de Planificación

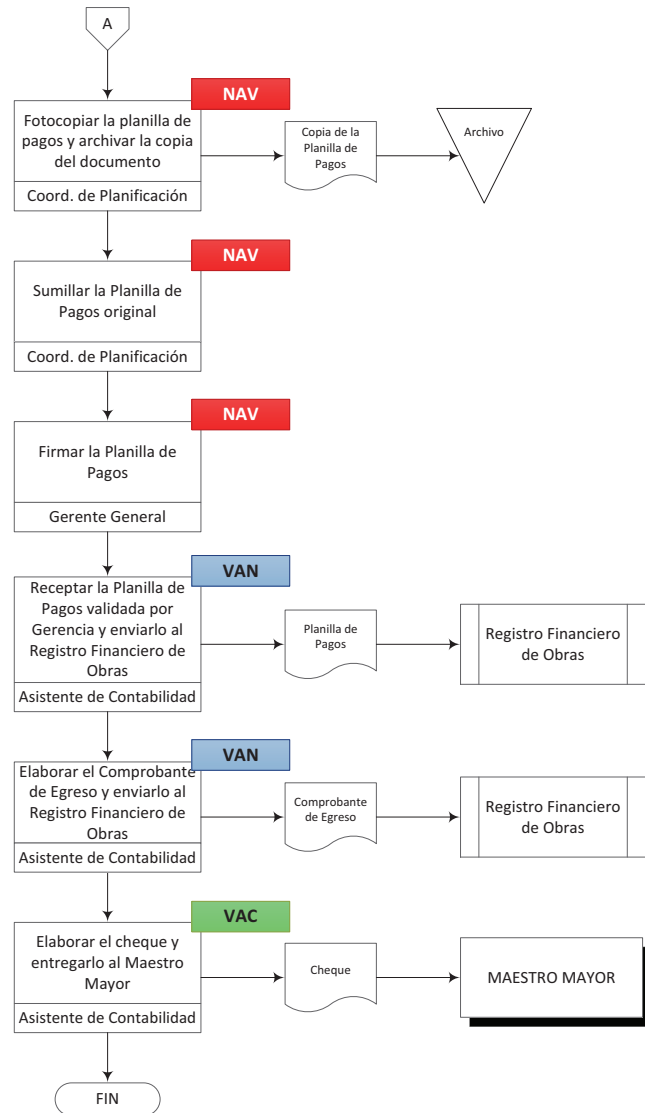
Residente de Obra

Gerente General

**ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONTRUCCIÓN**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2

**Información Generada por:****Revisado por:****Aprobado por:****Fecha de Vigencia**

Coordinador de Planificación

Residente de Obra

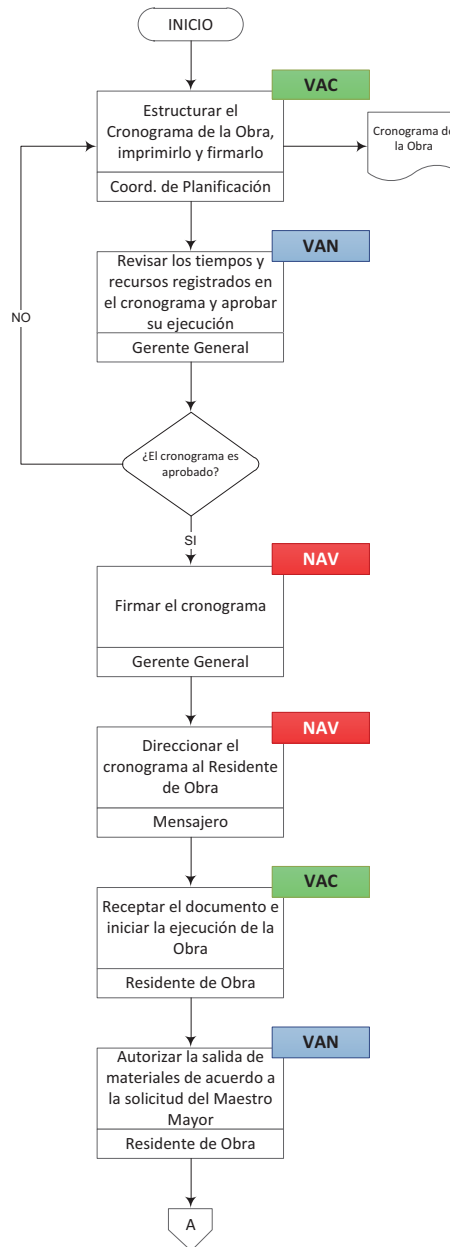
Gerente General



## EJECUCIÓN DE LA OBRA

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Residente de Obra

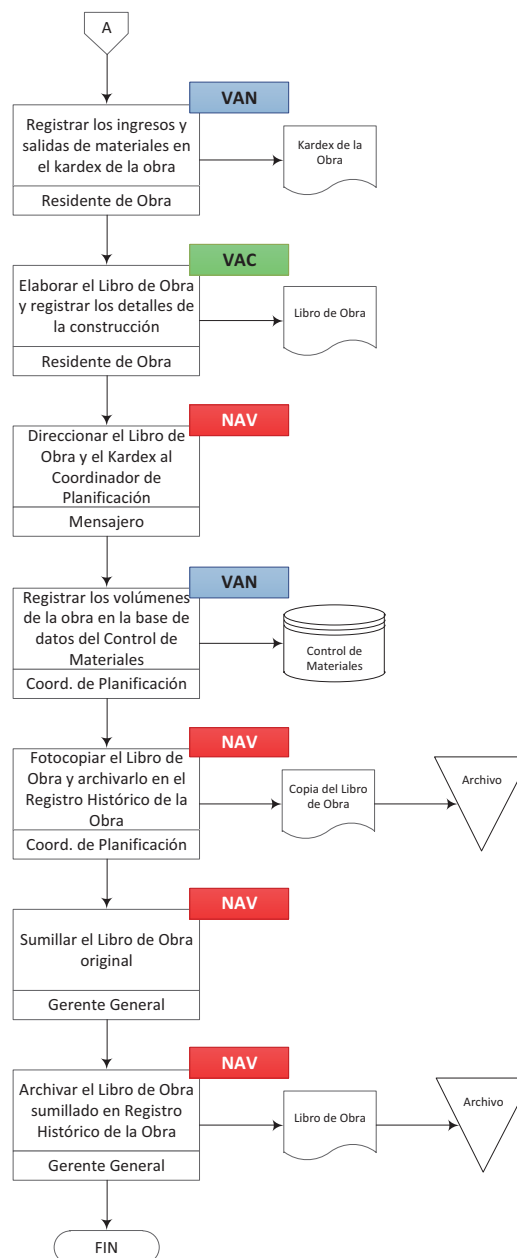
Residente de Obra

Gerente General

## EJECUCIÓN DE LA OBRA

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Residente de Obra

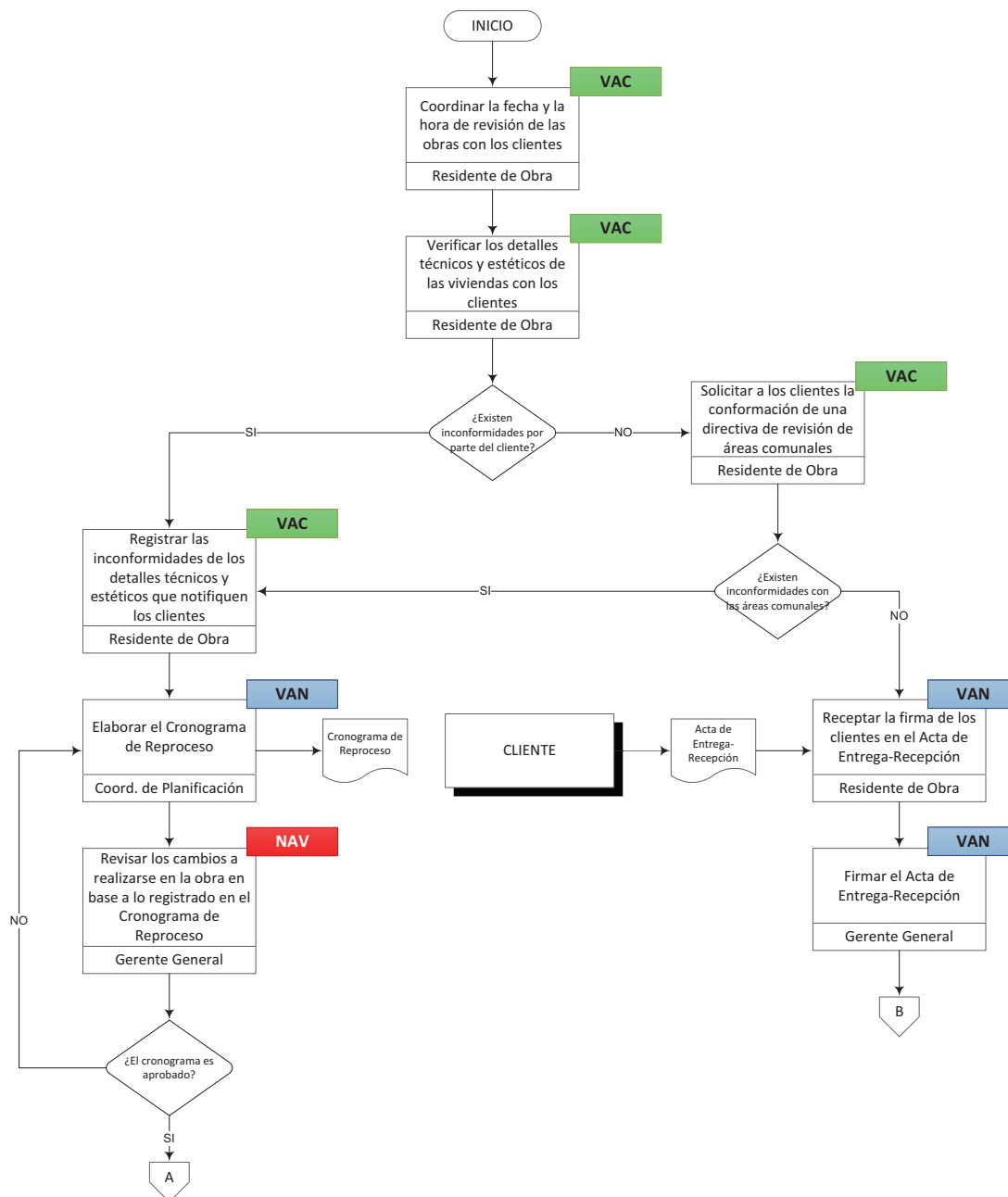
Residente de Obra

Gerente General

**ENTREGA DE OBRA**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Residente de Obra

Revisado por:

Residente de Obra

Aprobado por:

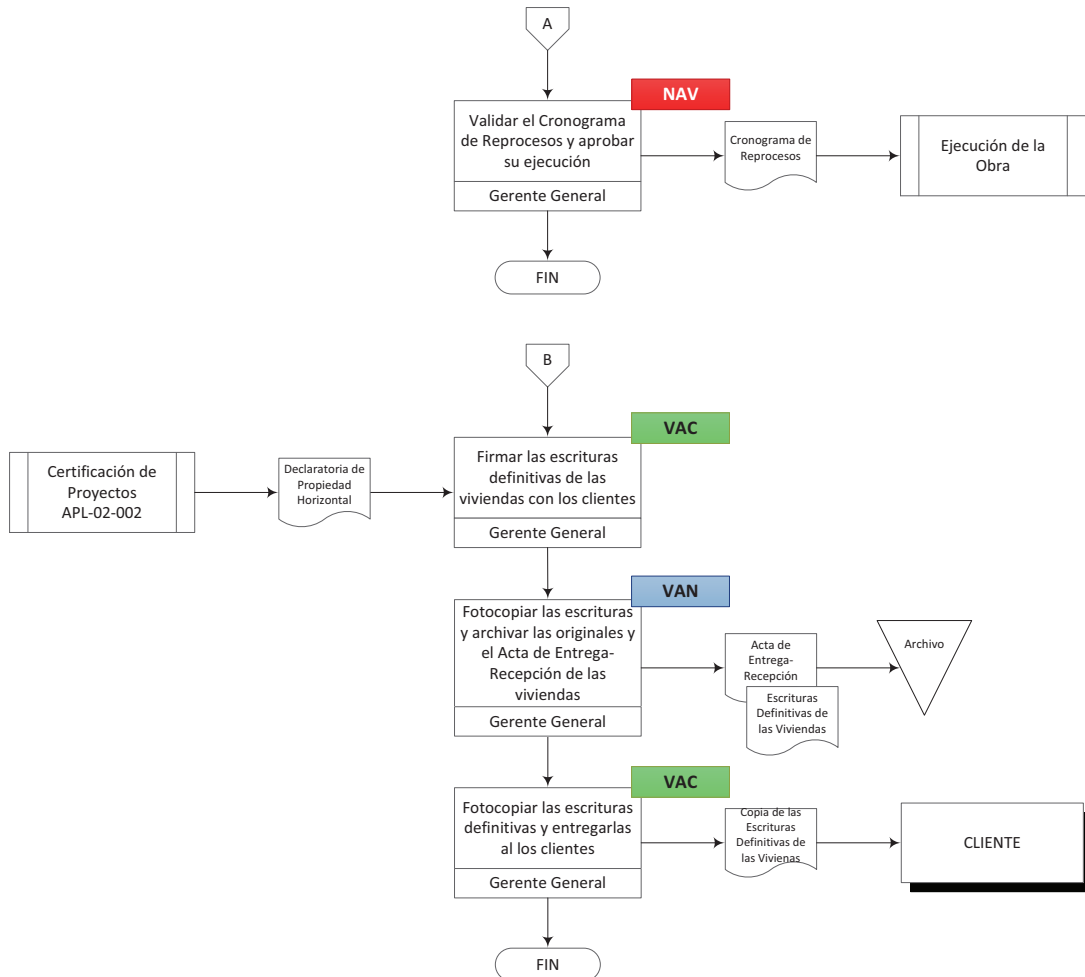
Gerente General

Fecha de Vigencia

**ENTREGA DE OBRA**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Residente de Obra

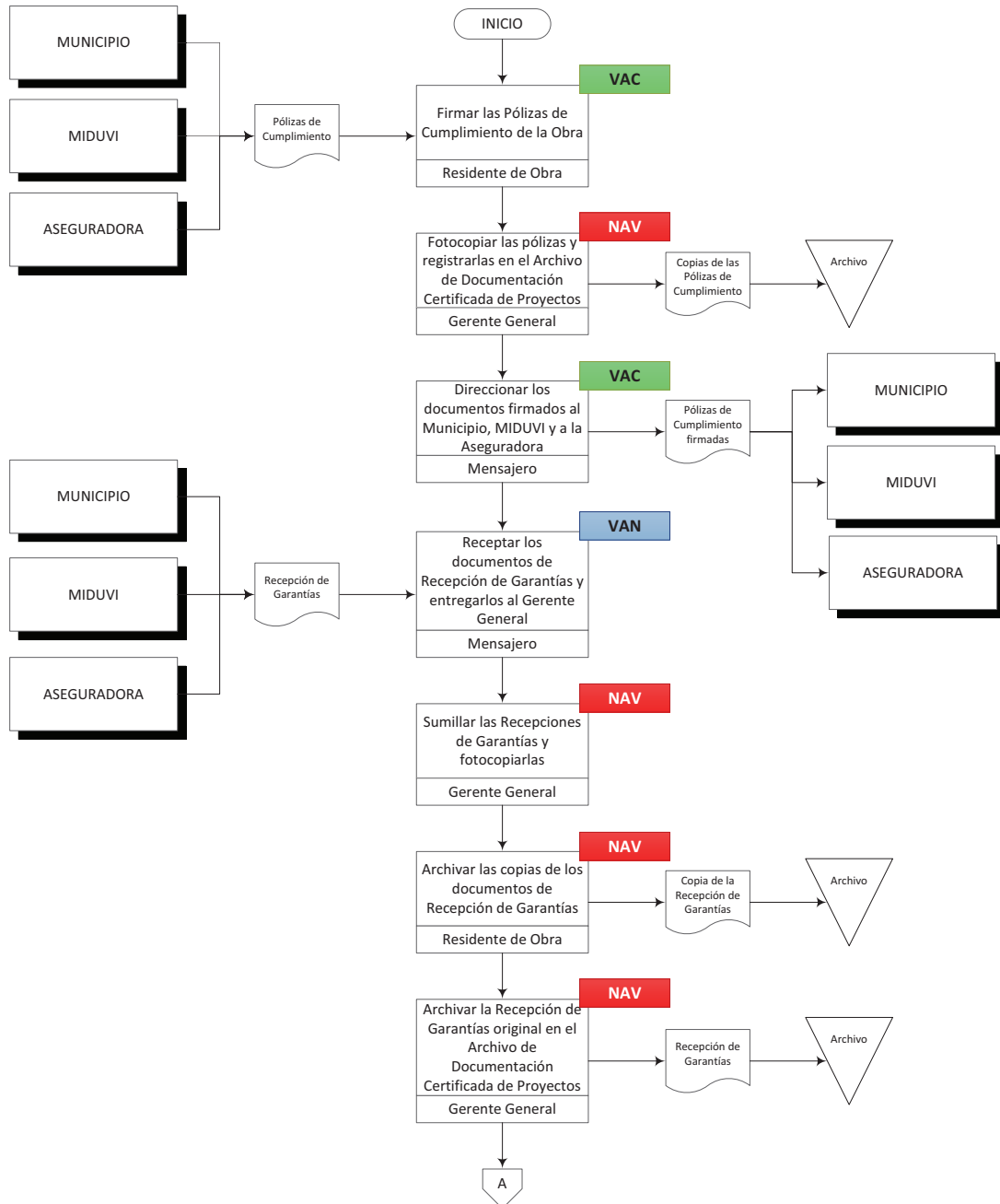
Residente de Obra

Gerente General

**GARANTÍAS**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Gerente General

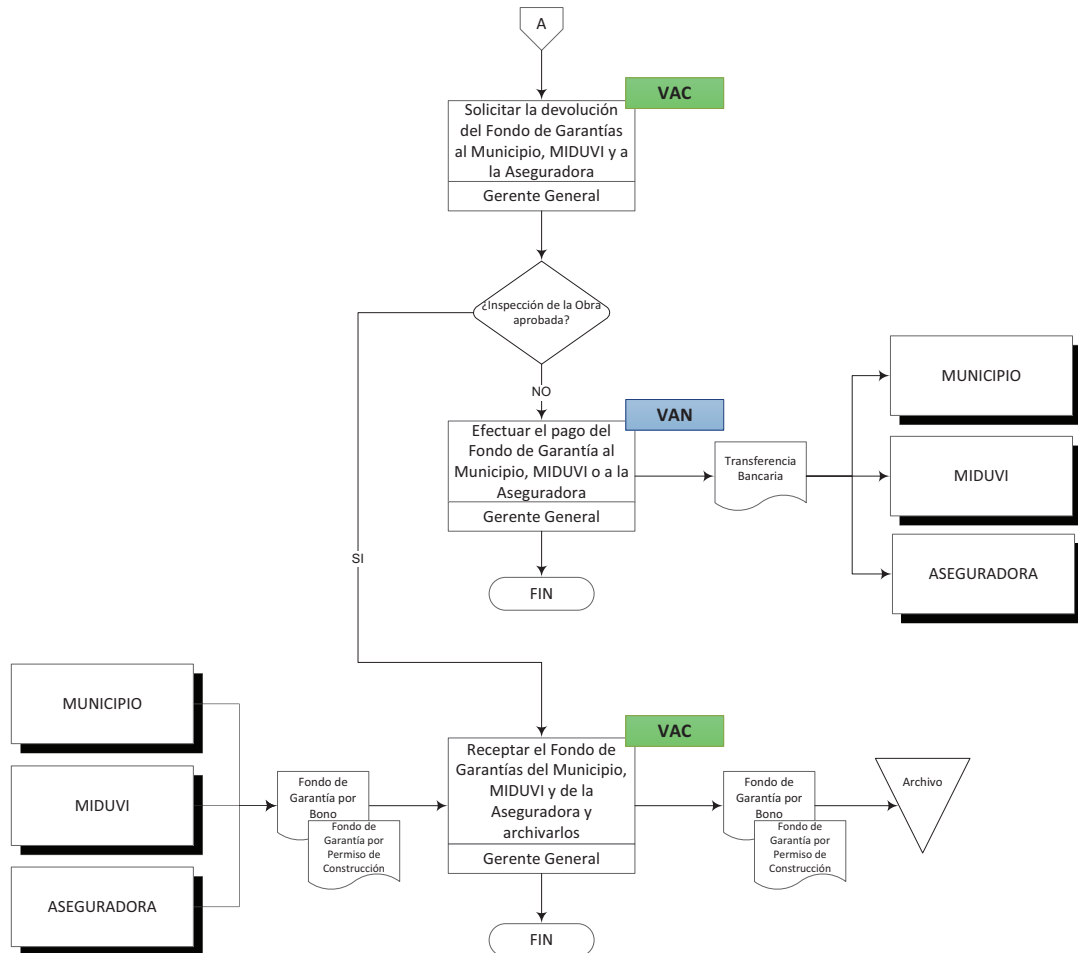
Gerente General

Gerente General

**GARANTÍAS**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Gerente General

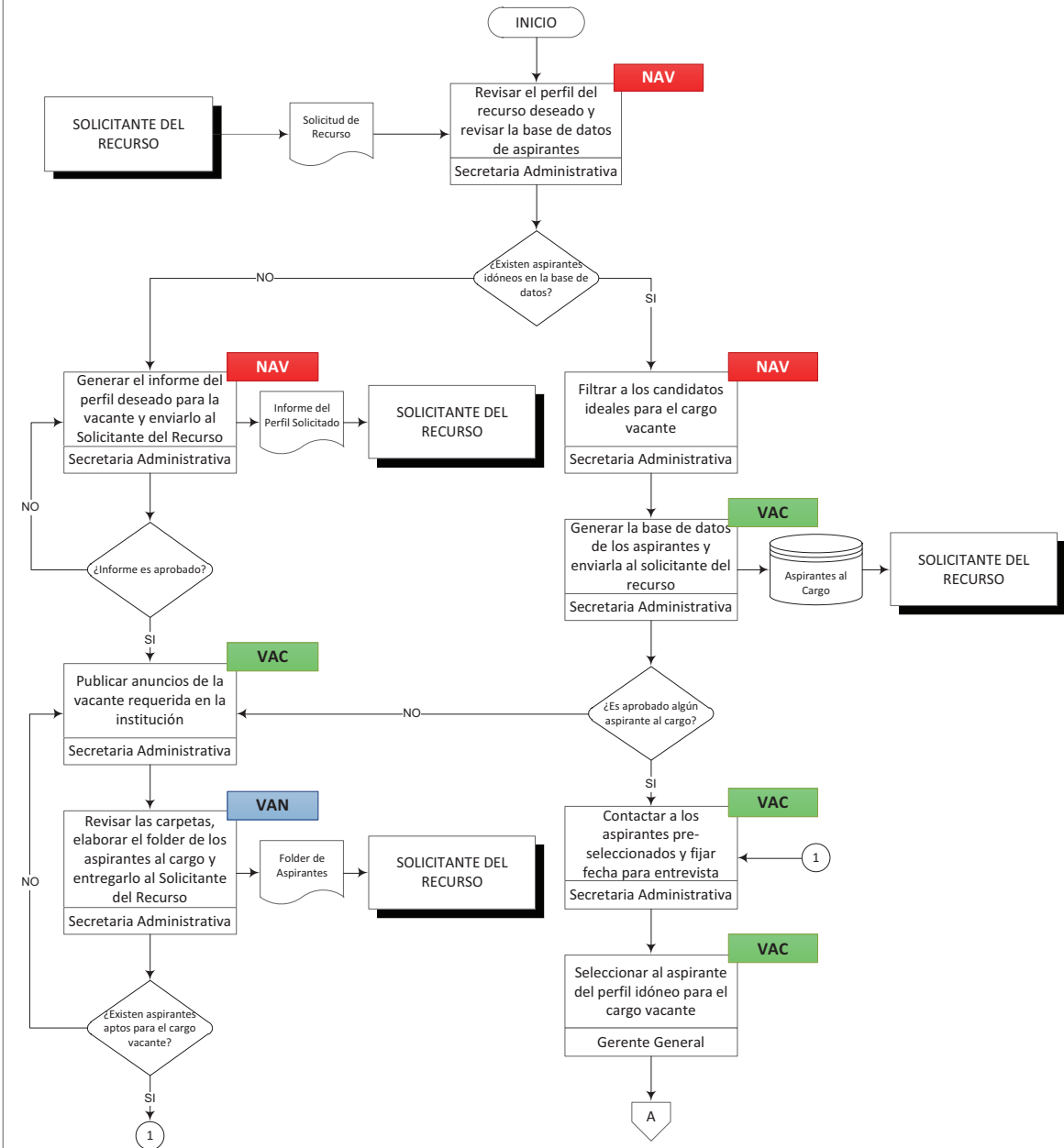
Gerente General

Gerente General

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Secretaria Administrativa

Revisado por:

Coordinador General

Aprobado por:

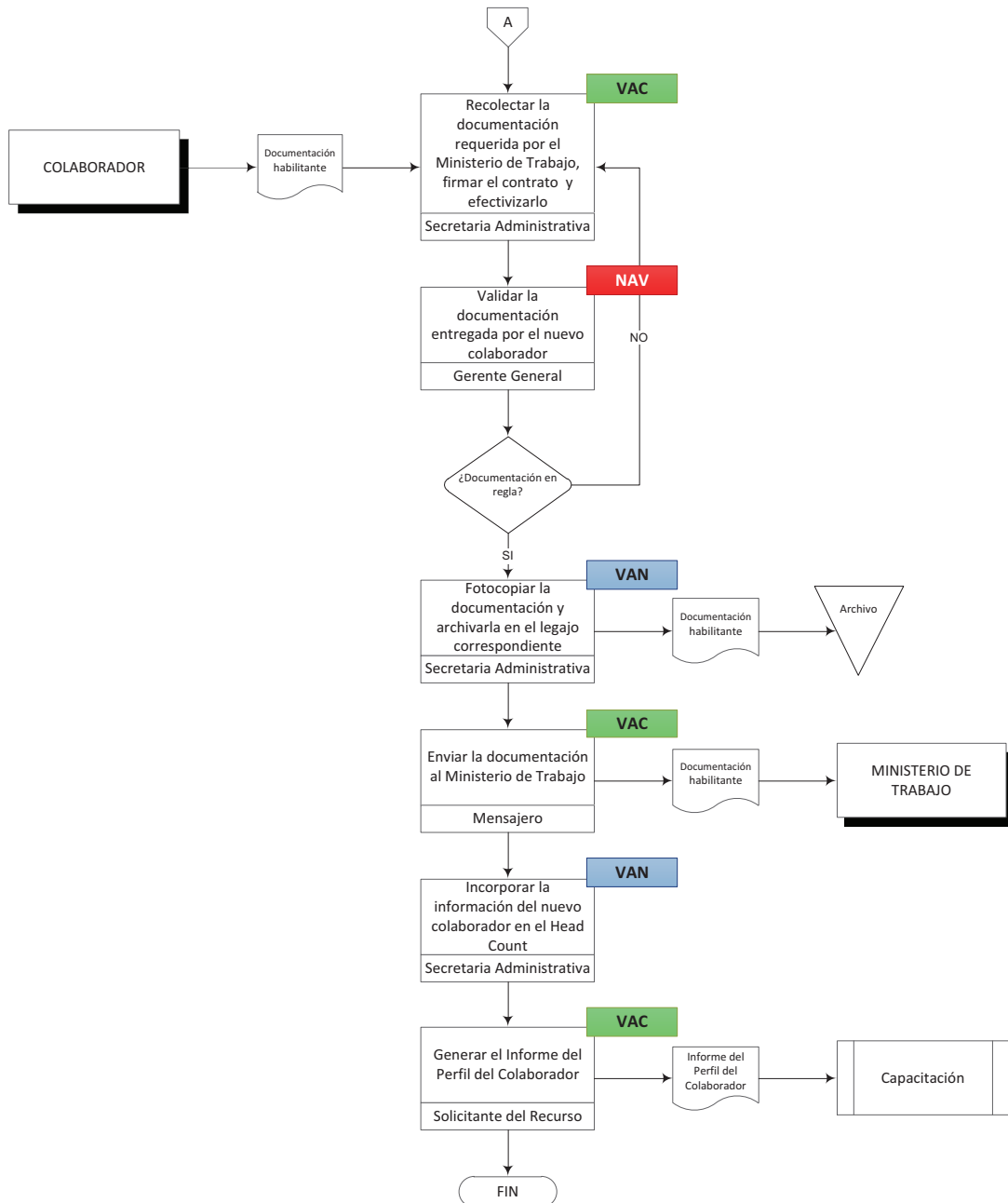
Gerente General

Fecha de Vigencia

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Secretaria Administrativa

Coordinador General

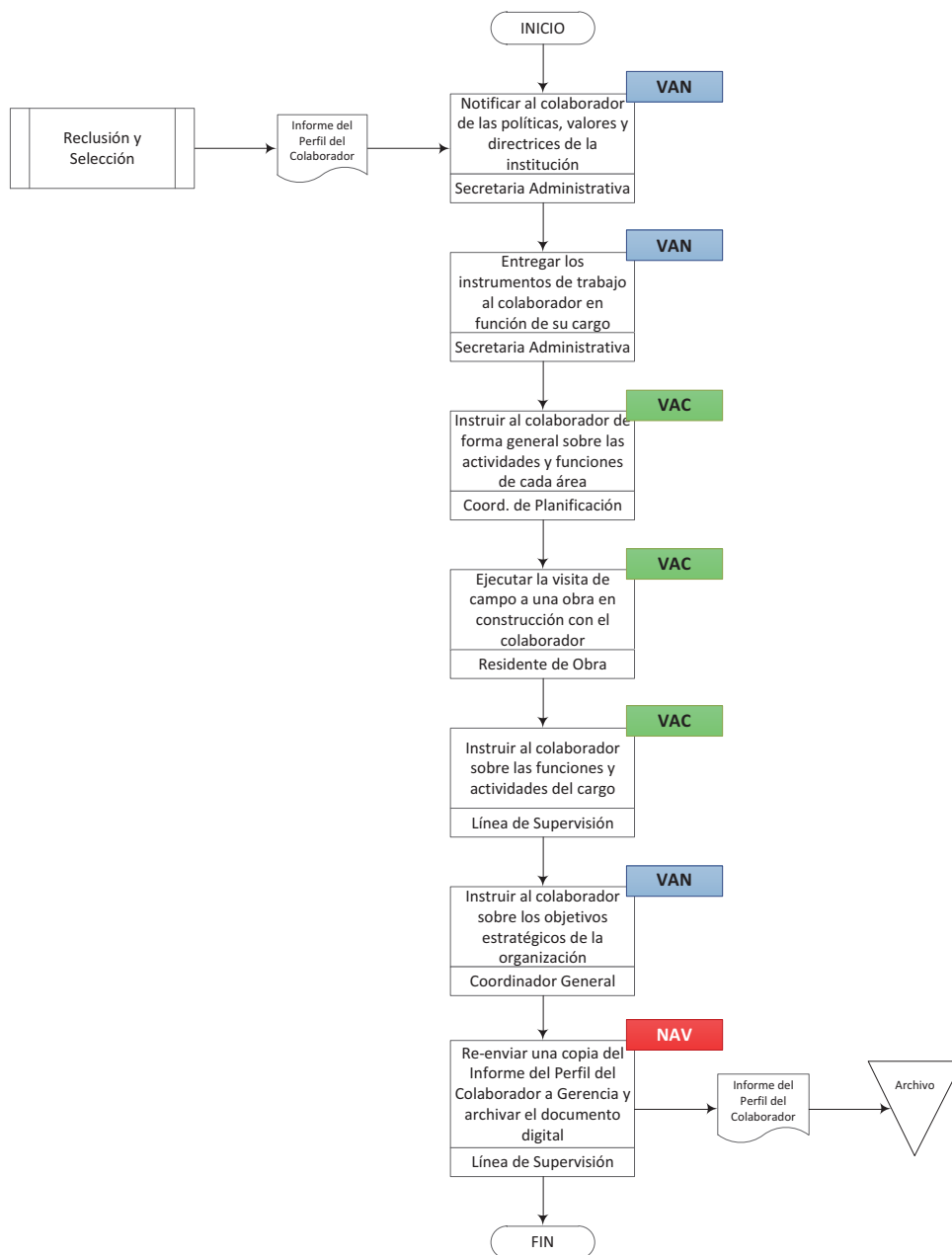
Gerente General



## CAPACITACIÓN

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 1



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Secretaría Administrativa

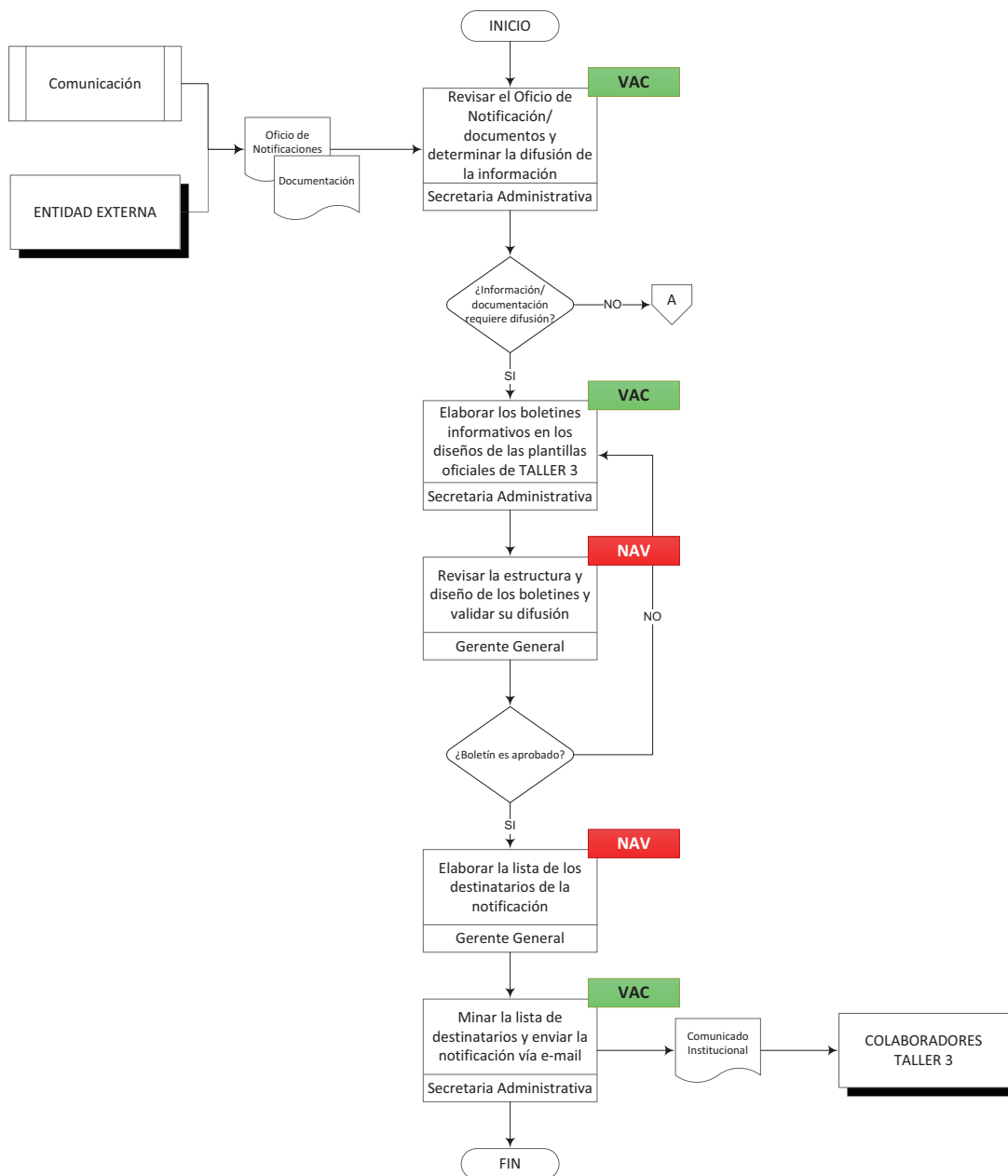
Gerente General

Gerente General

**MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2

**Información Generada por:**

Secretaría Administrativa

**Revisado por:**

Gerente General

**Aprobado por:**

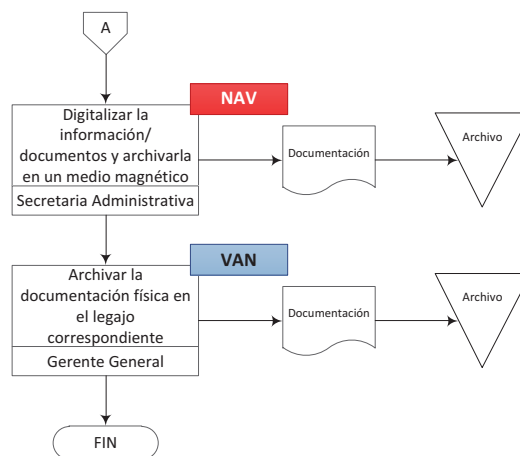
Gerente General

**Fecha de Vigencia**

**MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2

**Información Generada por:**

Secretaria Administrativa

**Revisado por:**

Gerente General

**Aprobado por:**

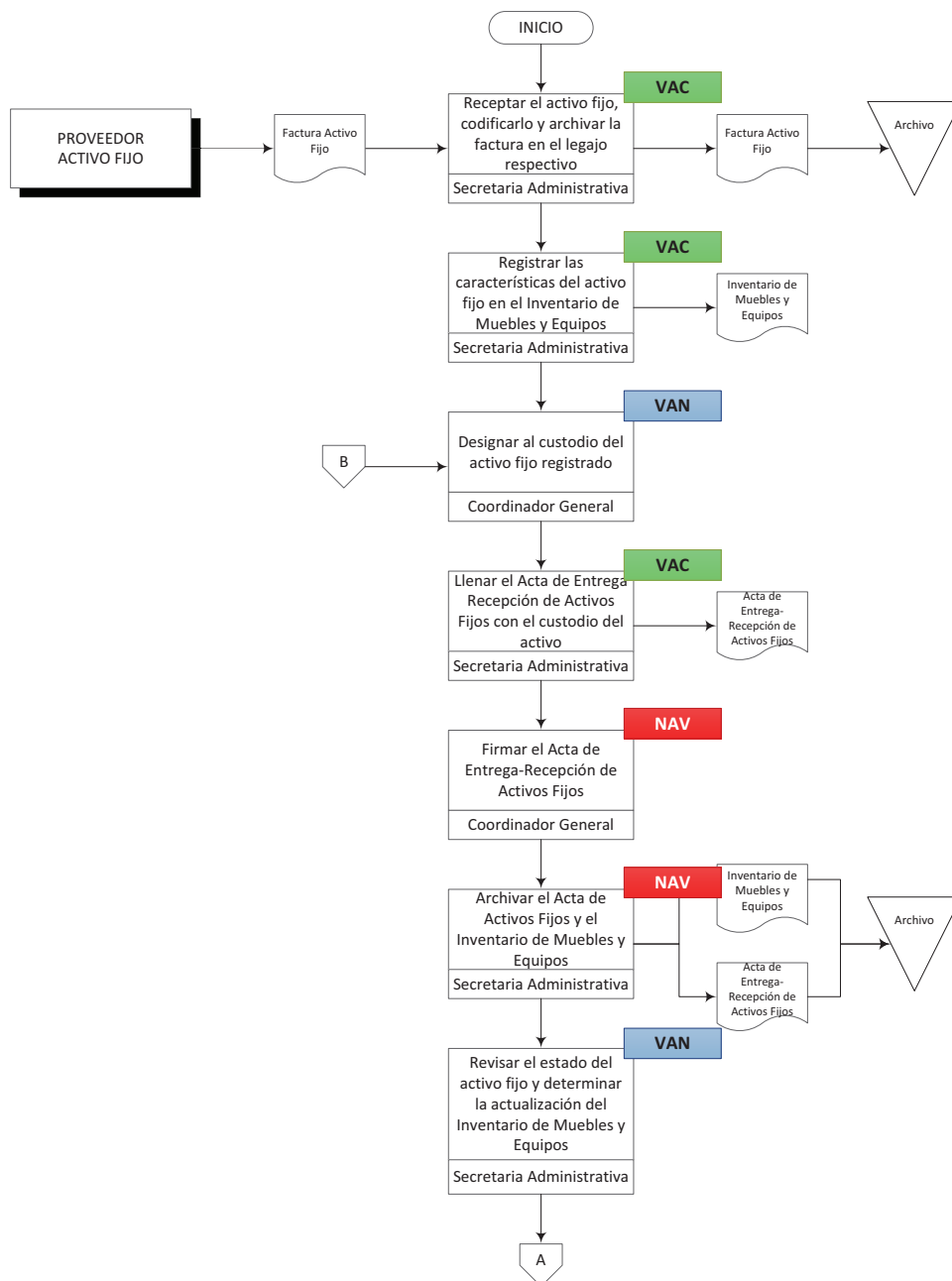
Gerente General

**Fecha de Vigencia**

**CONTROL DE ACTIVOS**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Secretaria Administrativa

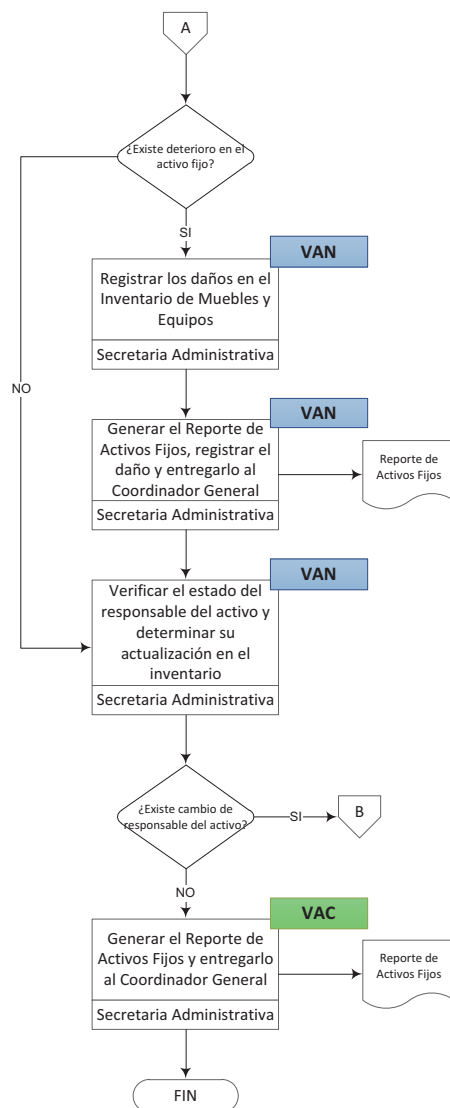
Coordinador General

Gerente General

**CONTROL DE ACTIVOS**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Secretaría Administrativa

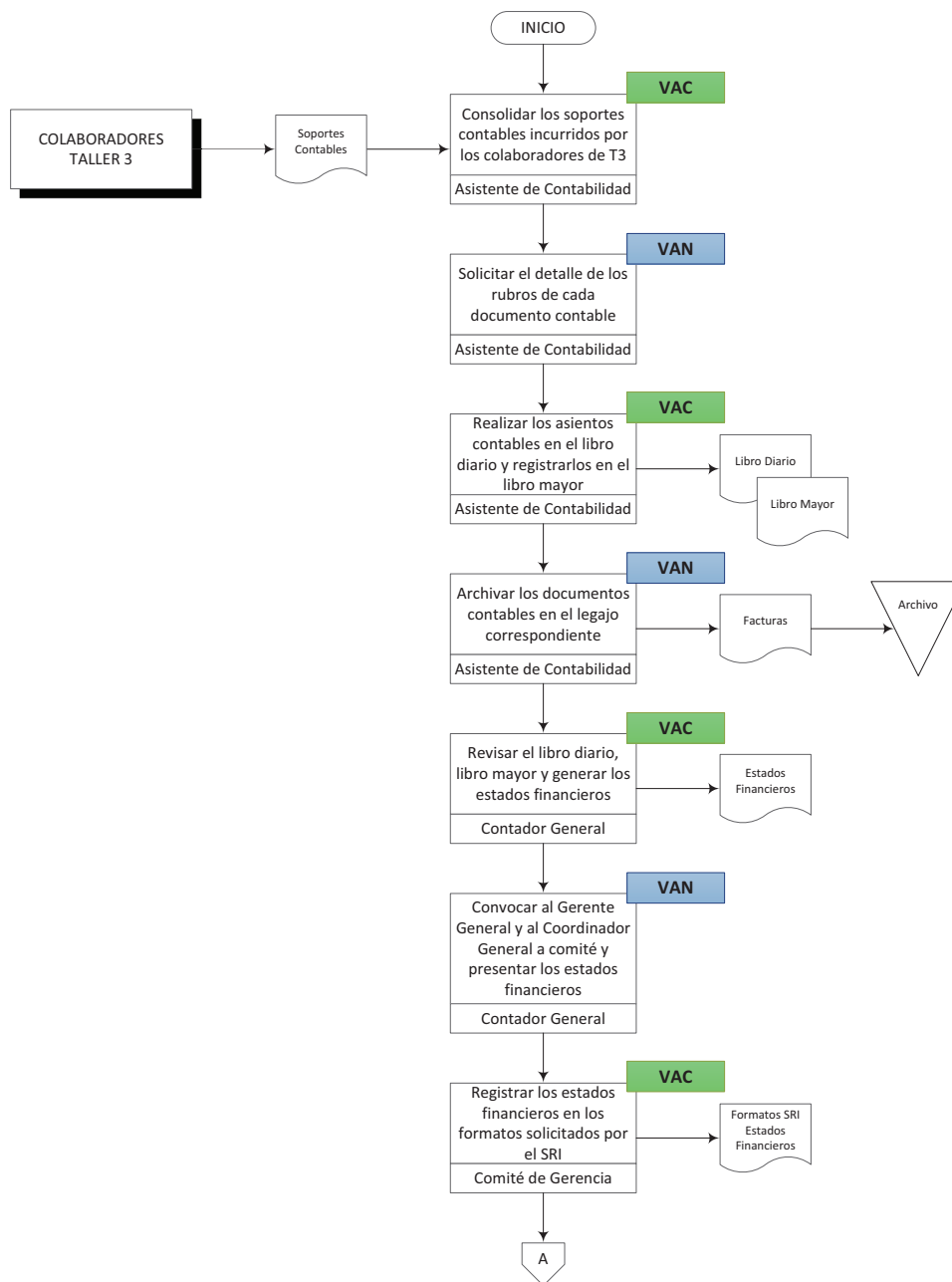
Coordinador General

Gerente General

**GESTIÓN CONTABLE**

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Asistente de Contabilidad

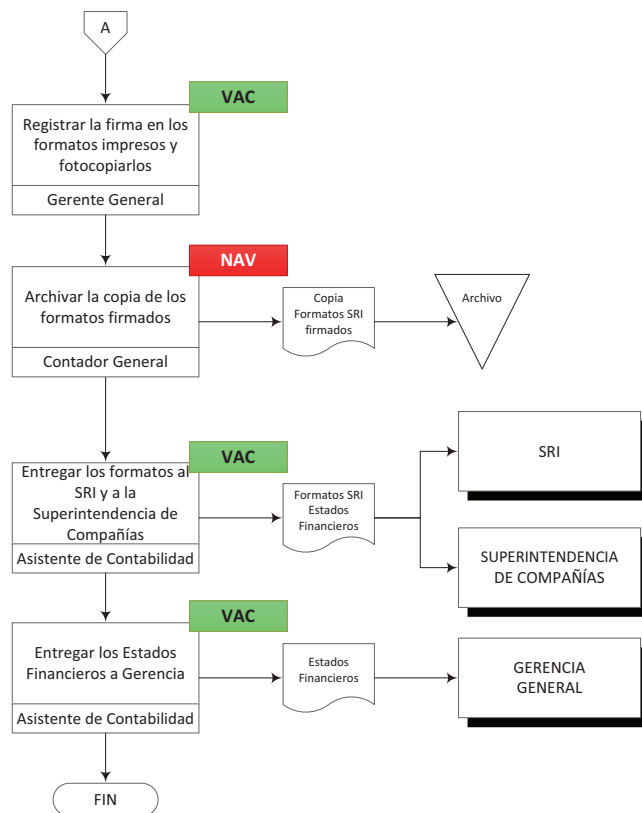
Contador General

Gerente General

**GESTIÓN CONTABLE**

EDICION No.: 01

Pág. 2 de 2



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Asistente de Contabilidad

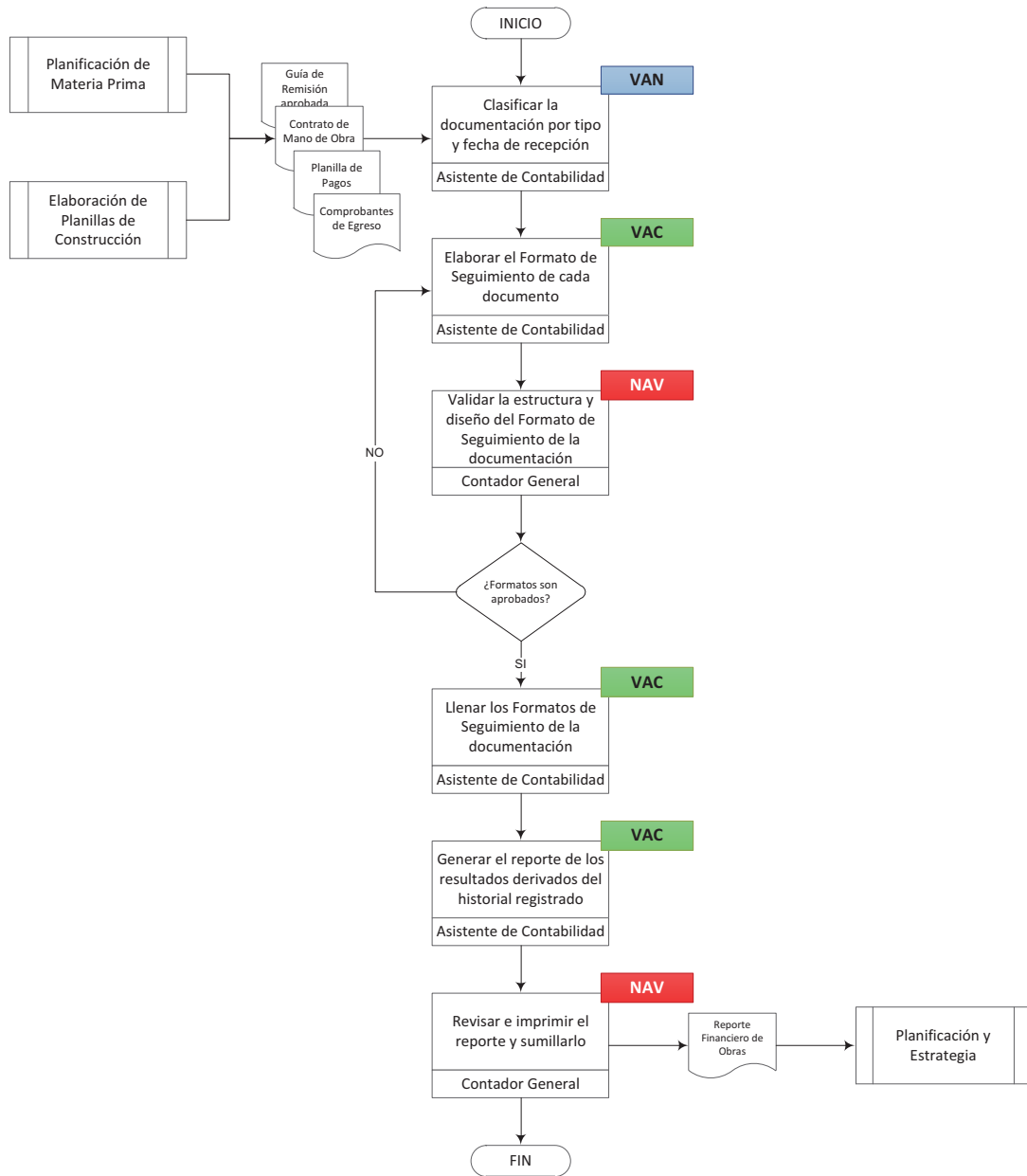
Contador General

Gerente General

## REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS

EDICION No.: 01

Pág. 1 de 1



Información Generada por:

Asistente de Contabilidad

Revisado por:

Contador General

Aprobado por:

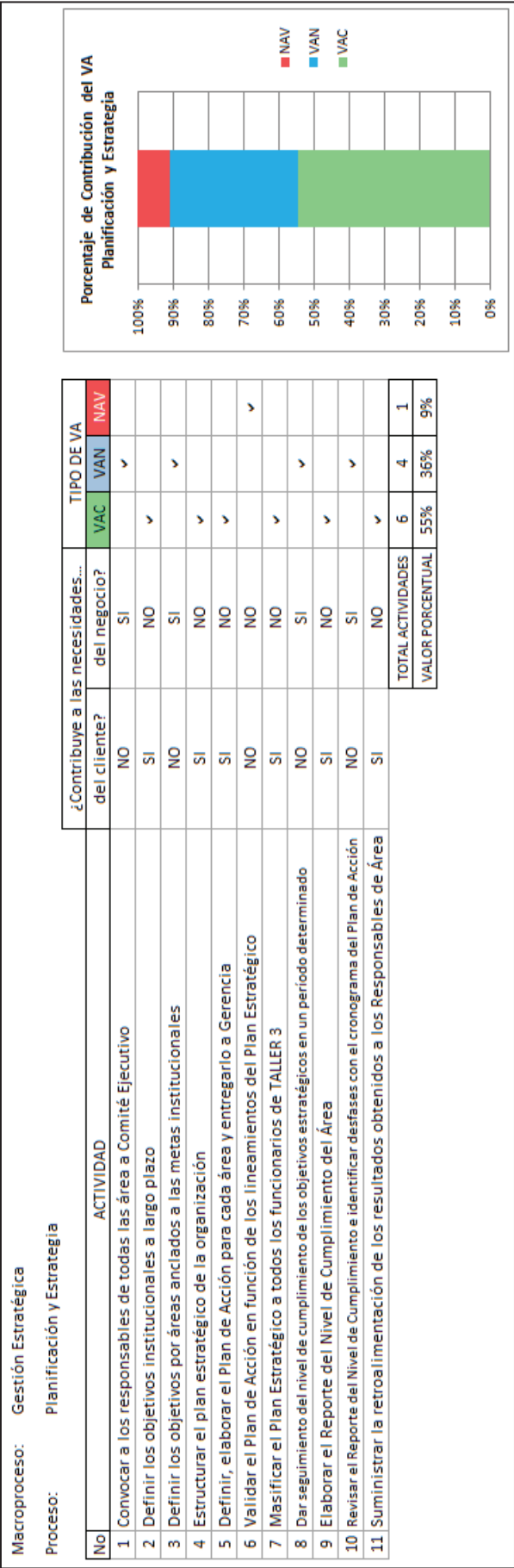
Gerente General

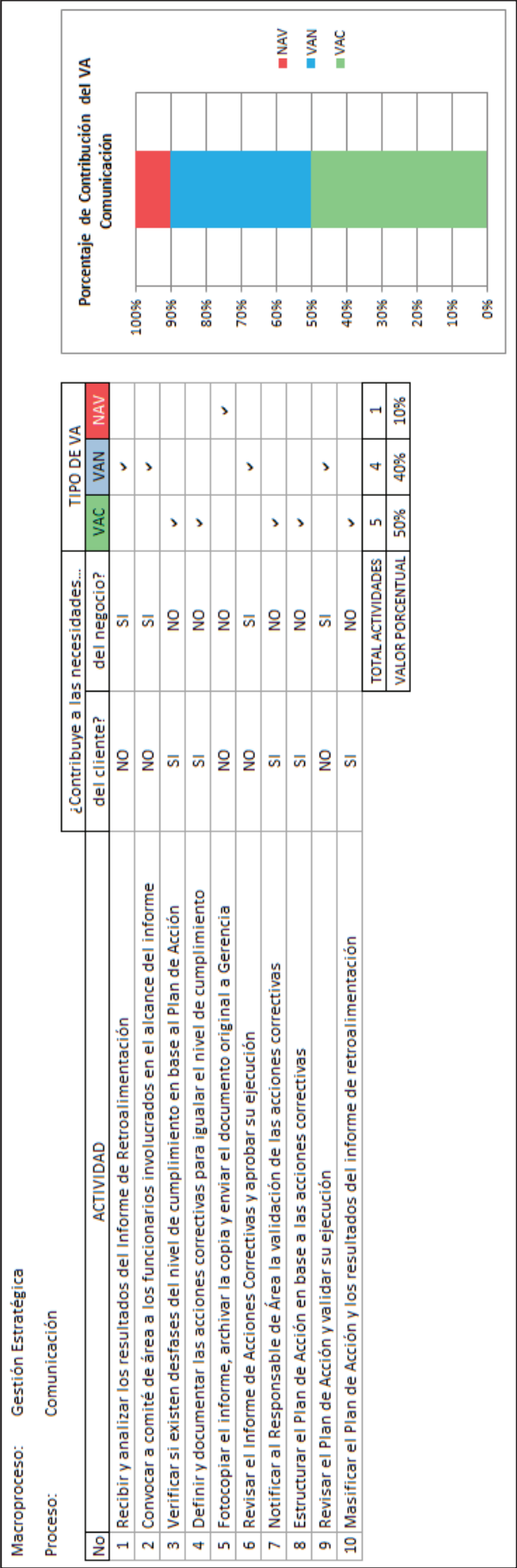
Fecha de Vigencia

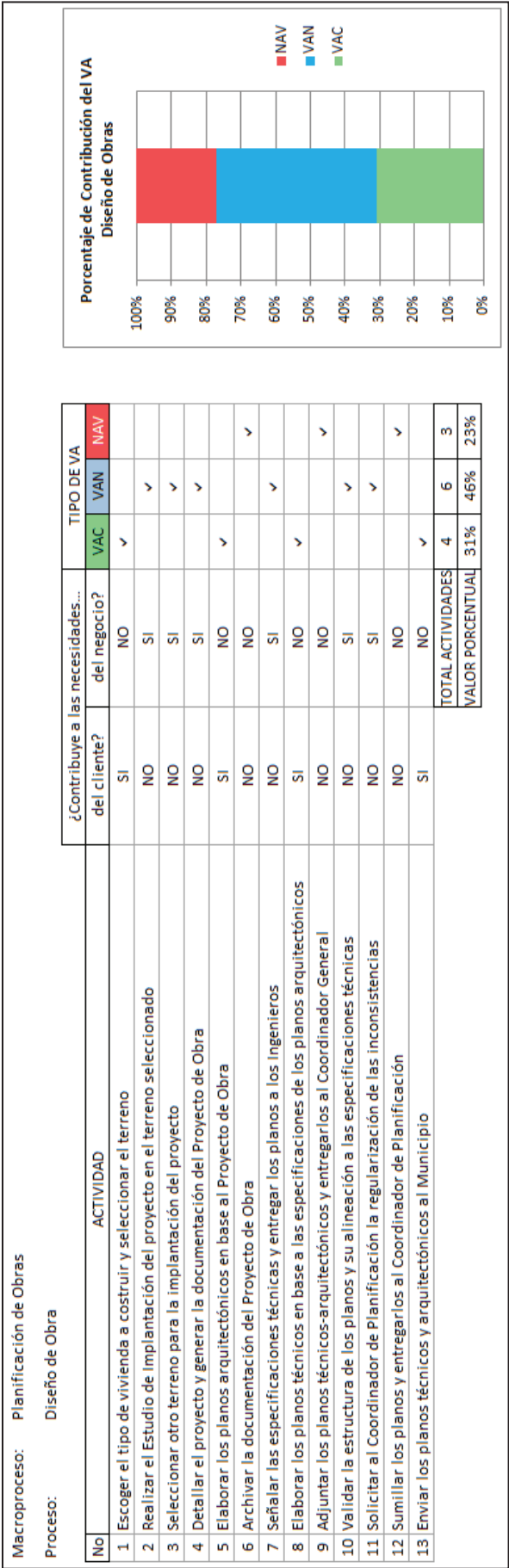


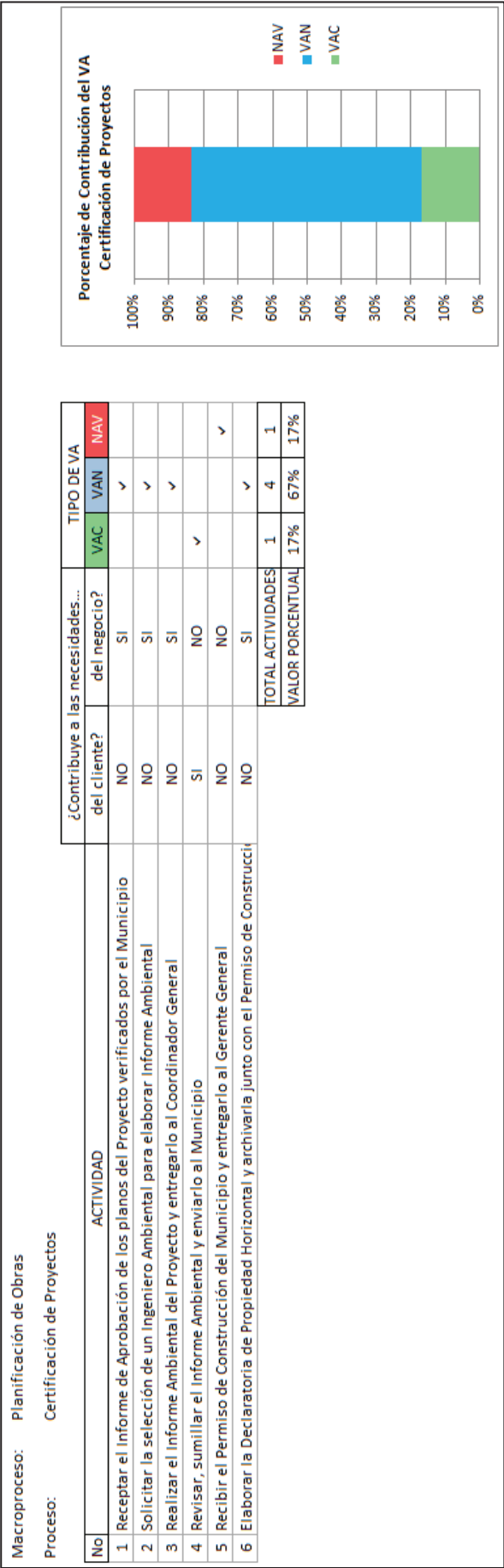
## **ANEXO II**

### **ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESOS ACTUALES**









Macroproceso: Promoción y Ventas				
Proceso: Promoción en Ferias				
No	ACTIVIDAD	¿Contribuye a las necesidades... del cliente?	TIPO DE VA VAC VAN NAV	
1	Receptar la notificación y convocar al Coord. General y de Planificación a comité de Promoción y Ventas	NO	SI	✓
2	Determinar la participación en la feria en base a la revisión de los detalles y condiciones de la Feria	NO	SI	✓
3	Redactar la notificación de desistimiento de participación en Ferias y enviarla al Organizador	NO	SI	✓
4	Enviar una copia de la notificación de la invitación al Coordinador de Ventas	NO	SI	✓
5	Archivar la Notificación de Ferias en un medio magnético	NO	NO	✓
6	Definir el tipo de representación física del proyecto a utilizar en la feria	SI	NO	✓
7	Elaborar la maqueta del proyecto habitacional a promocionar	SI	NO	✓
8	Diseñar flyers y banners referentes a la promoción del Proyecto	SI	NO	✓
9	Diseñar el stan en planos y entregarlos al Gerente General	NO	SI	✓
10	Validar que el diseño de los planos del stand sea el adecuado para la promoción del proyecto	NO	NO	✓
11	Capacitar al personal de ventas sobre temas técnicos a utilizar en la exposición en la feria	NO	SI	✓
12	Contratar a una camioneta y custodiar el traslado de los materiales y al centro de exposiciones	SI	NO	✓
13	Construir el stand en el centro de exposiciones de la feria	SI	NO	✓
14	Promocionar los proyectos inmobiliarios a los potenciales clientes	SI	NO	✓
15	Informar a los clientes cuales son los documentos habilitantes necesarios para acceder al proyecto	SI	NO	✓
16	Registrar la información de los potenciales clientes interesados	NO	SI	✓
17	Sumillar el registro de Ferias y entregarlo al Coordinador de Ventas	NO		✓
18	Tabular el Registro de Ferias, elaborar la BBD de clientes potenciales y enviarla al Gerente General	NO	NO	
19	Revisar la Base de Datos de clientes potenciales y archivarla en la carpeta destinada para el efecto	NO	NO	✓
		TOTAL ACTIVIDADES	7	5
		VALOR PORCENTUAL	37%	26%

Porcentaje de Contribución del IVA Promoción en Ferias

NAV

VAN

VAC

100%

90%

80%

70%

60%

50%

40%

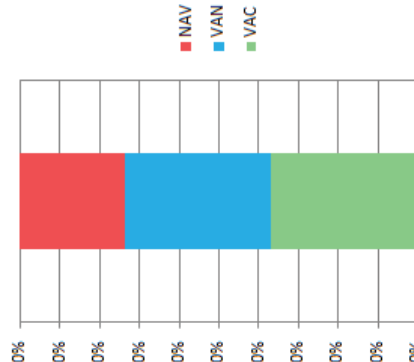
30%

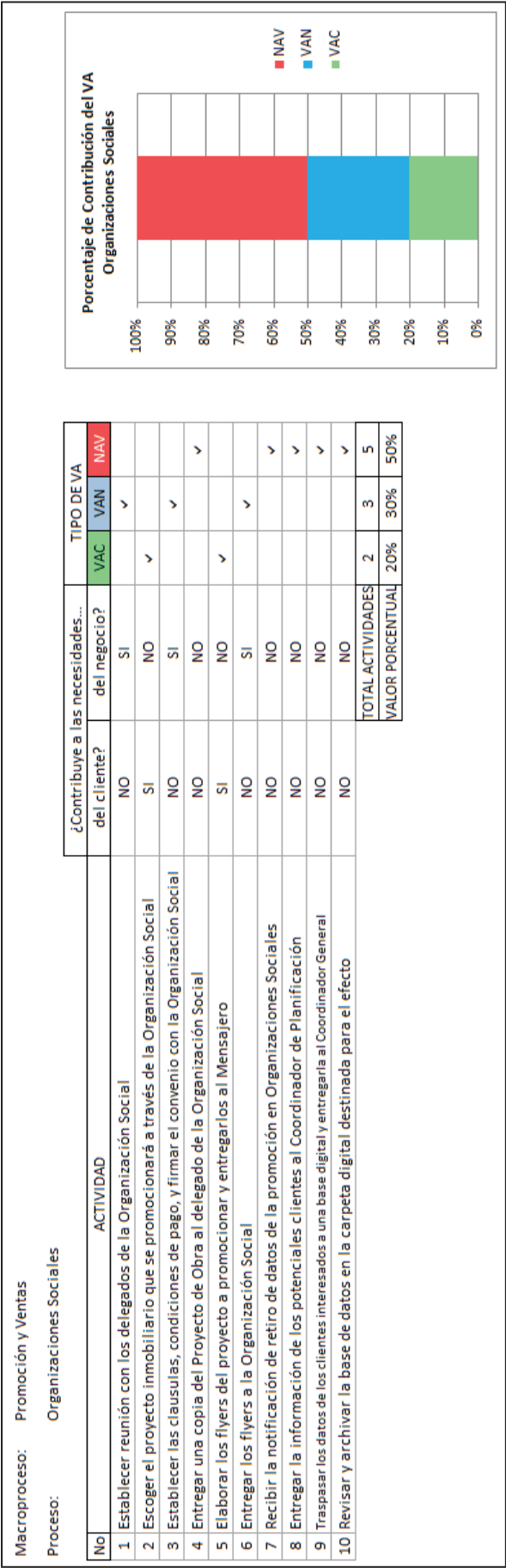
20%

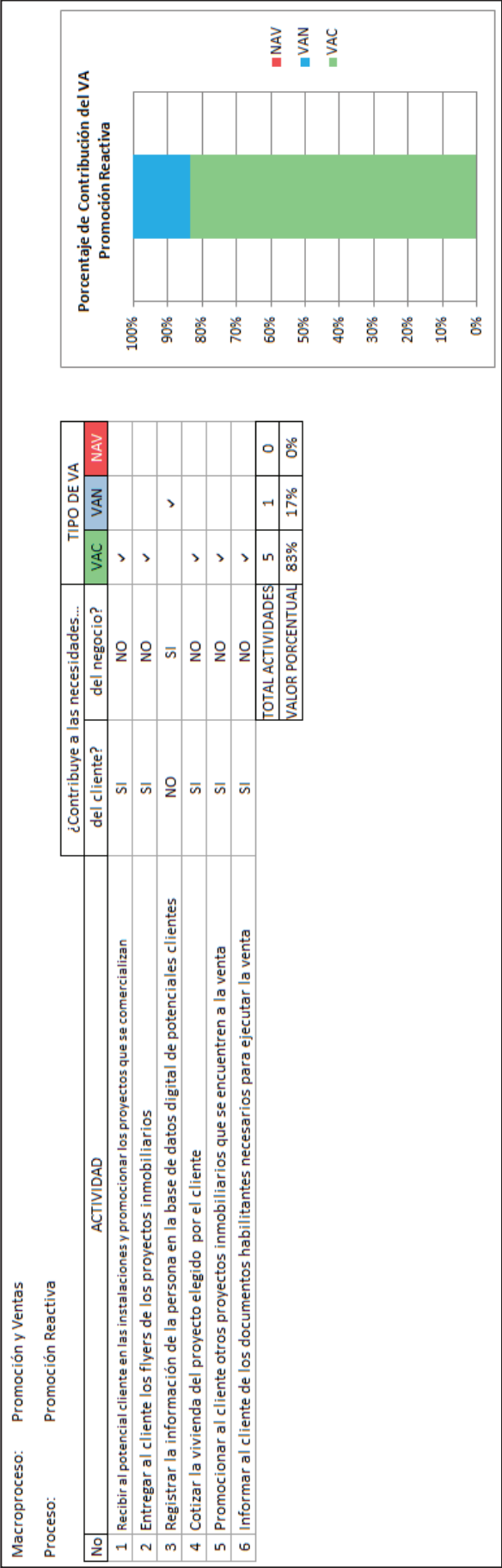
10%

0%

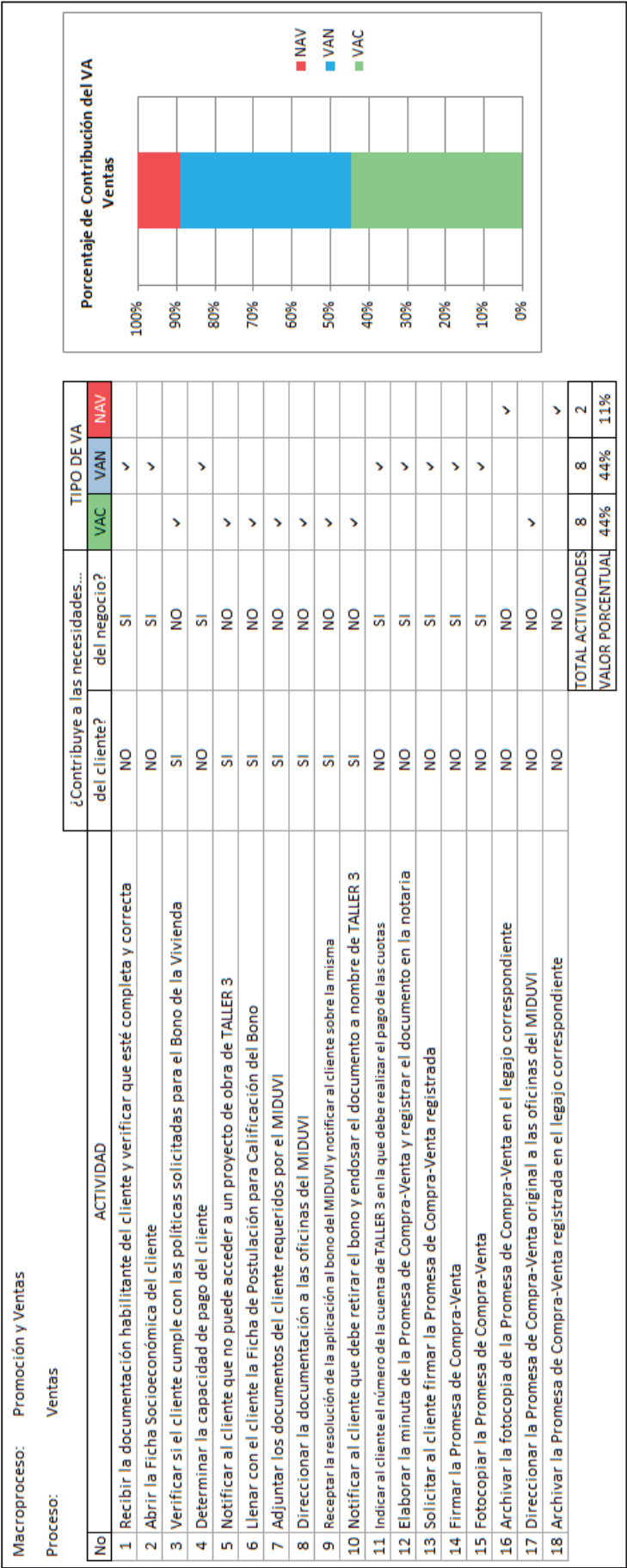
Porcentaje de Contribución del VA  
Promoción en Ferias

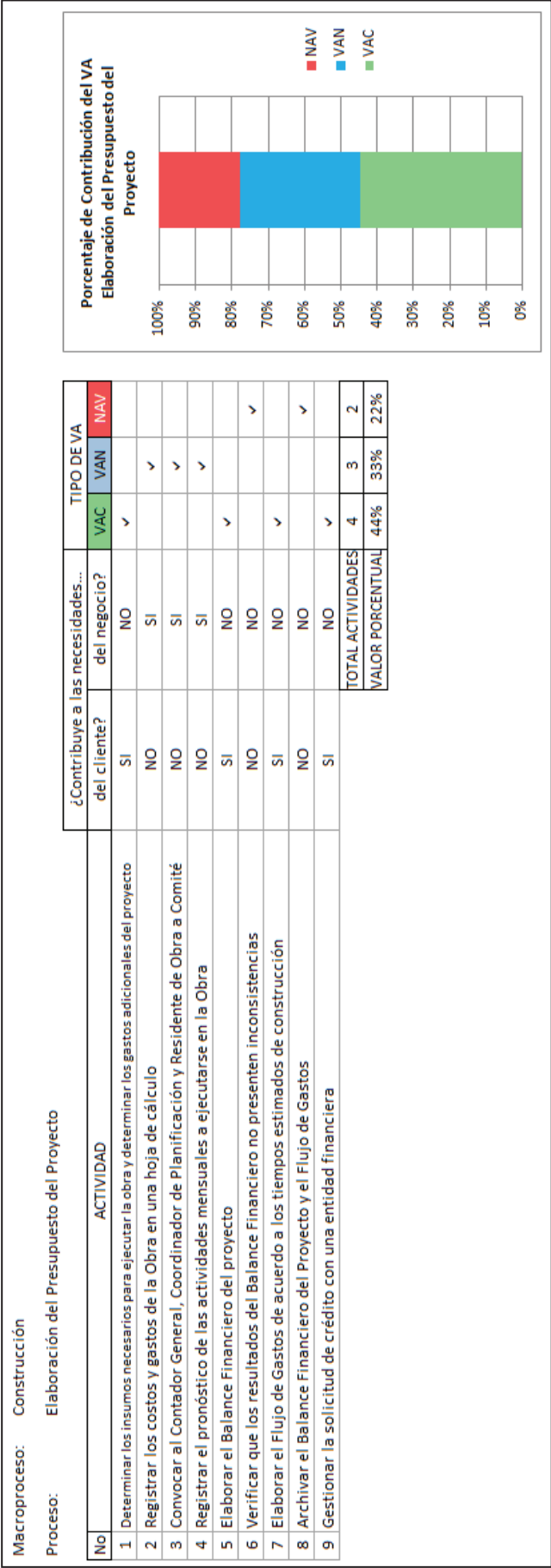


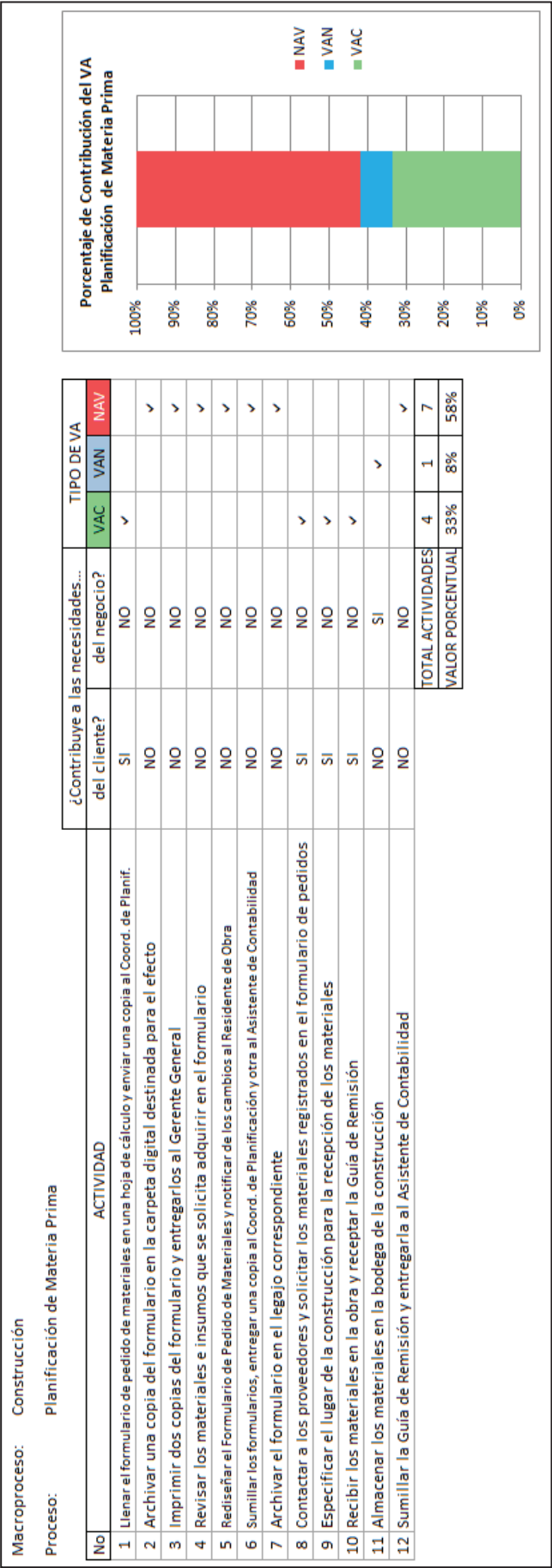


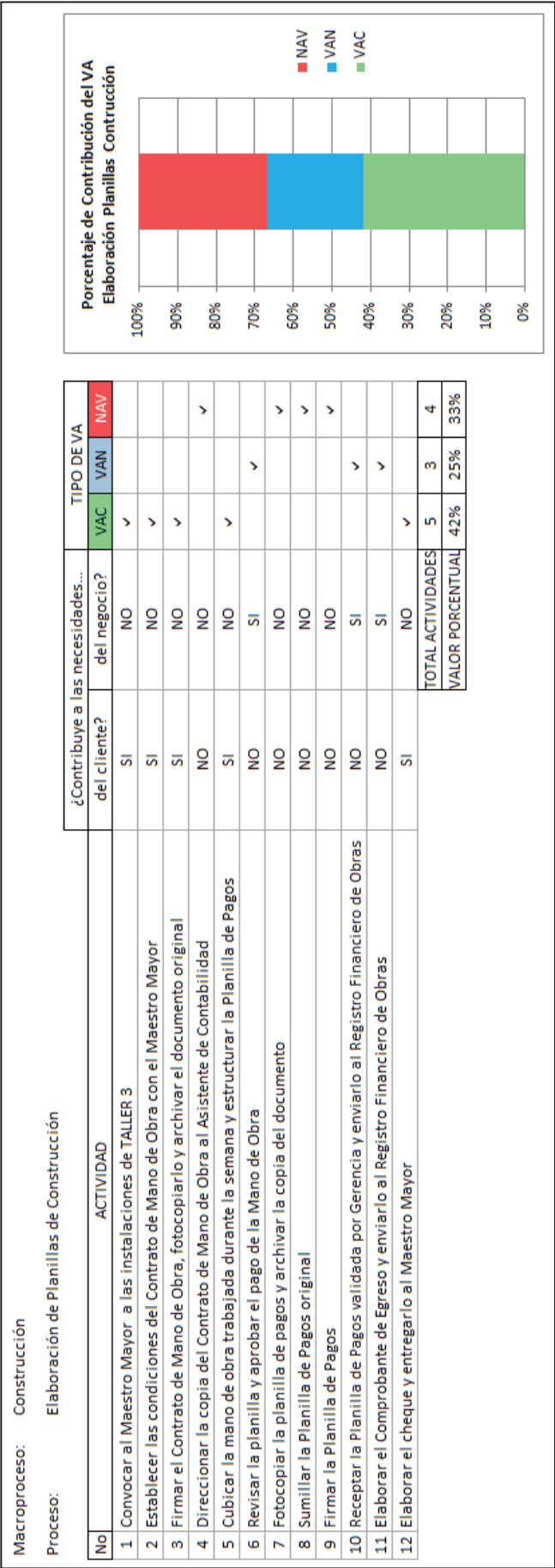


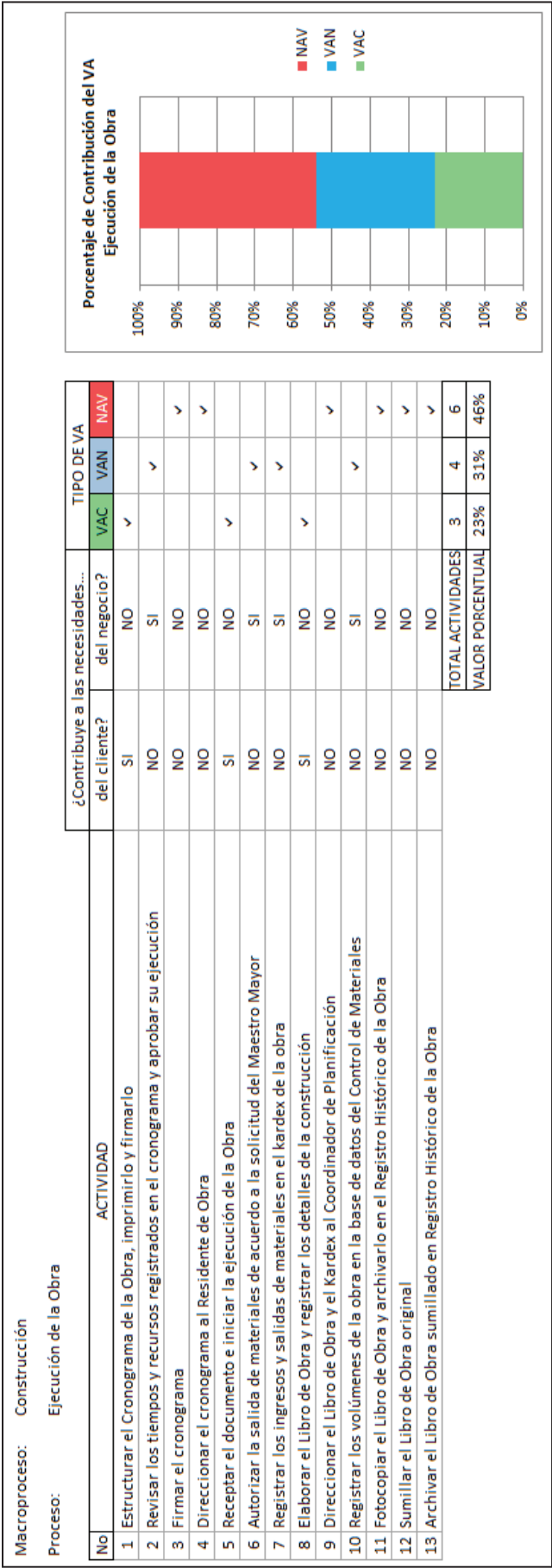


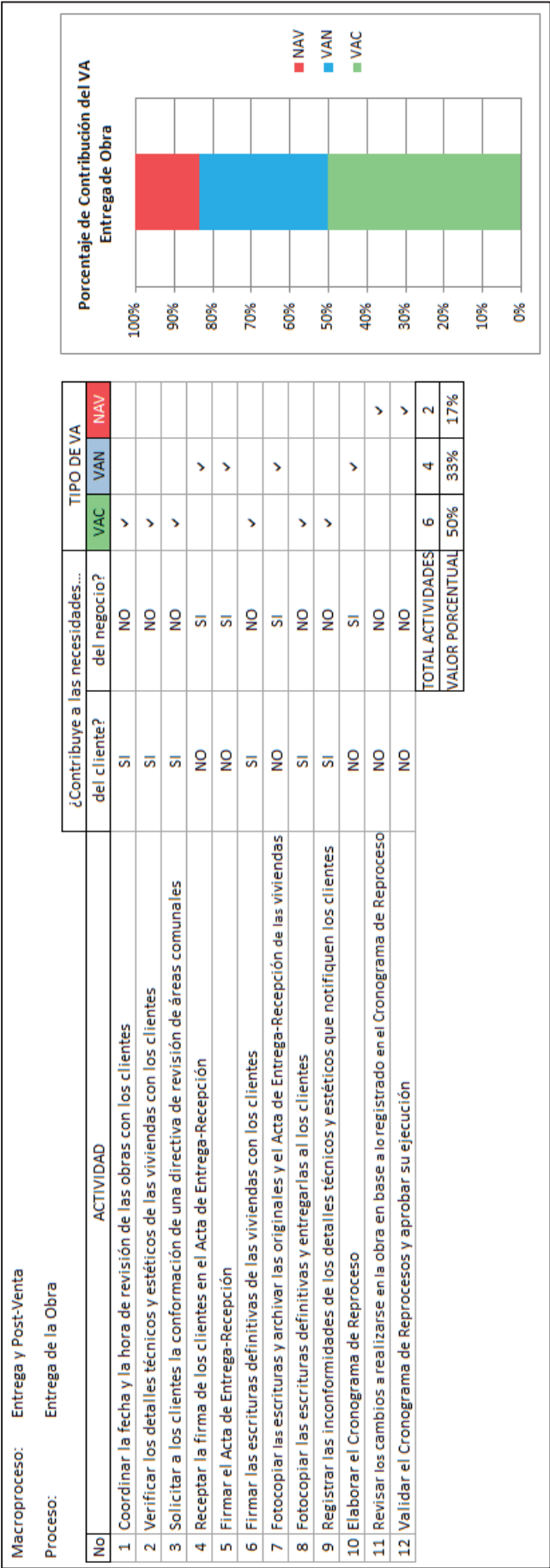


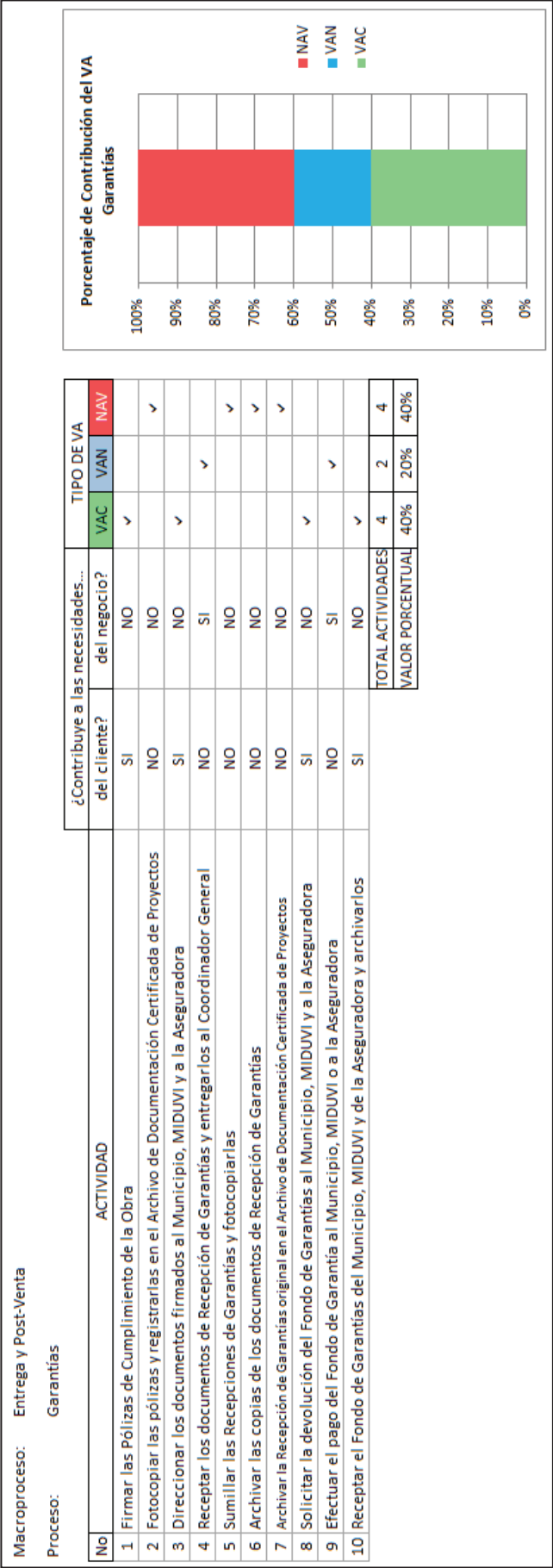


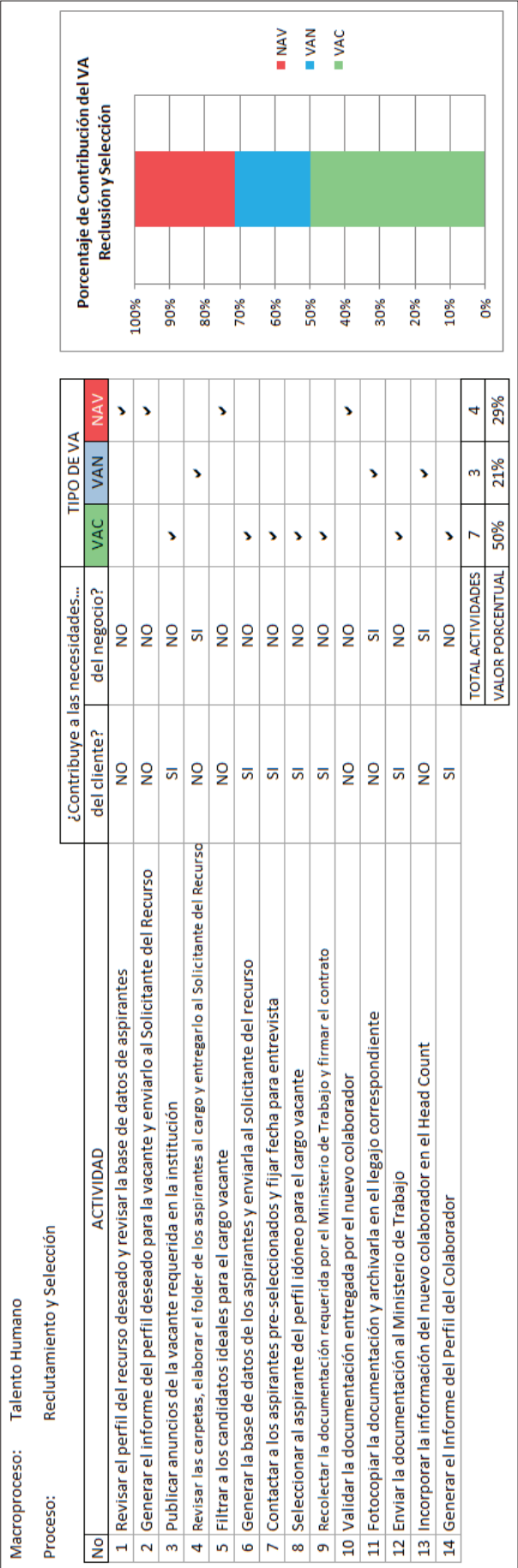




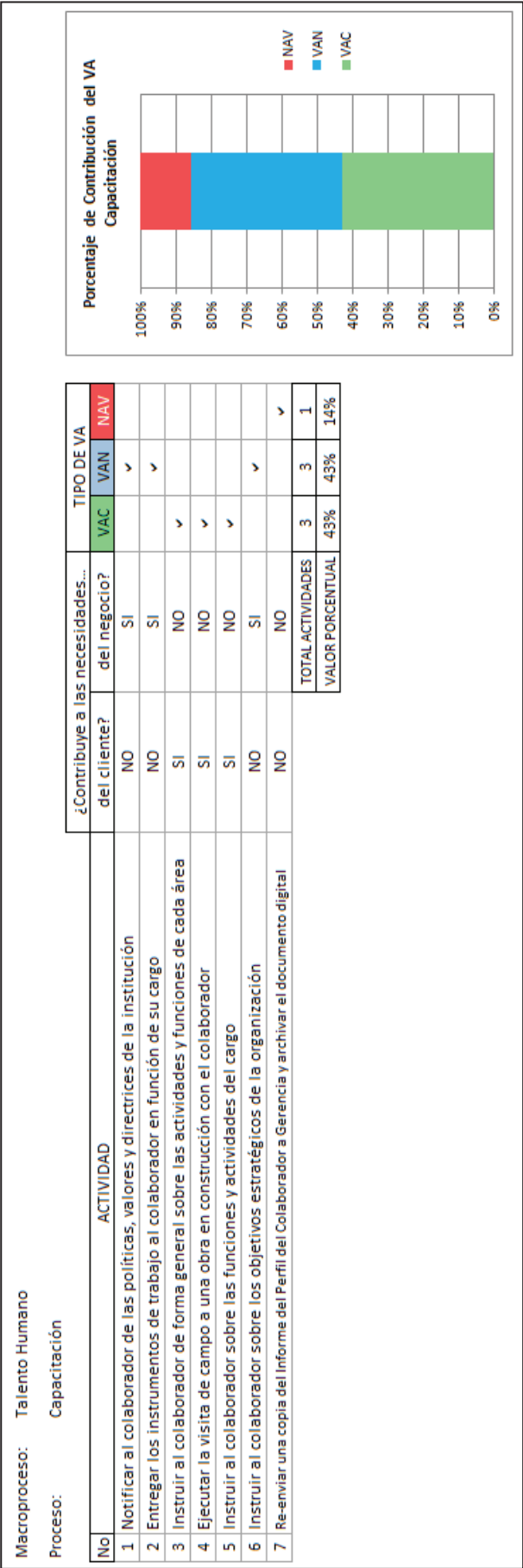


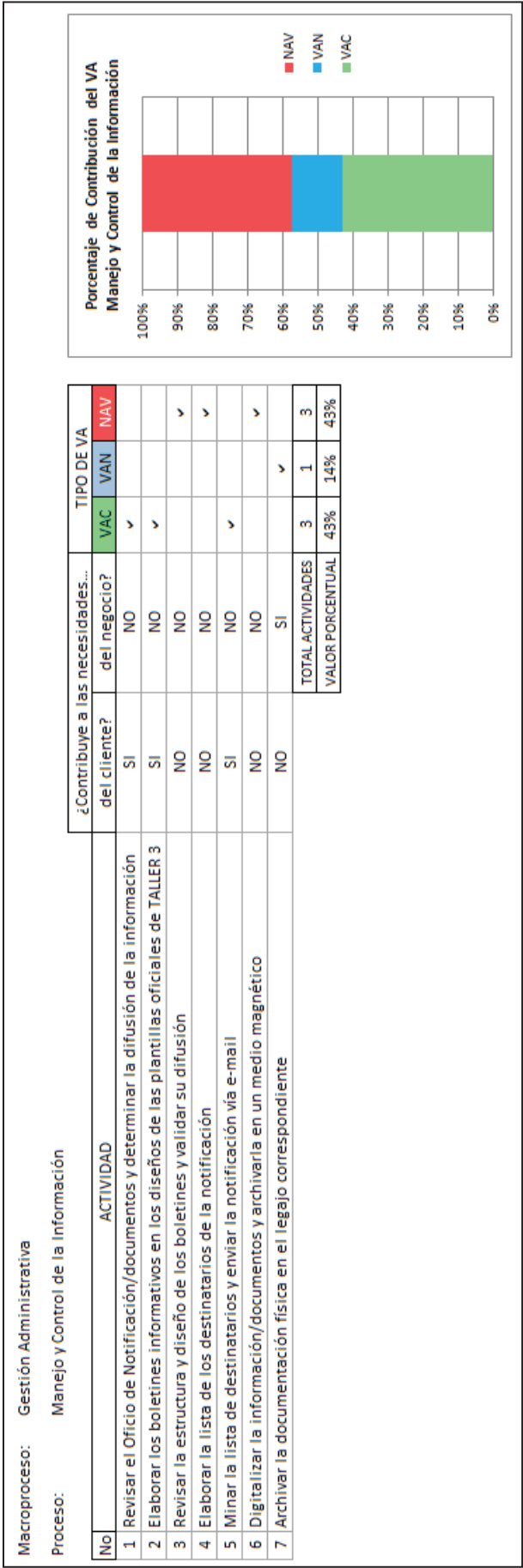


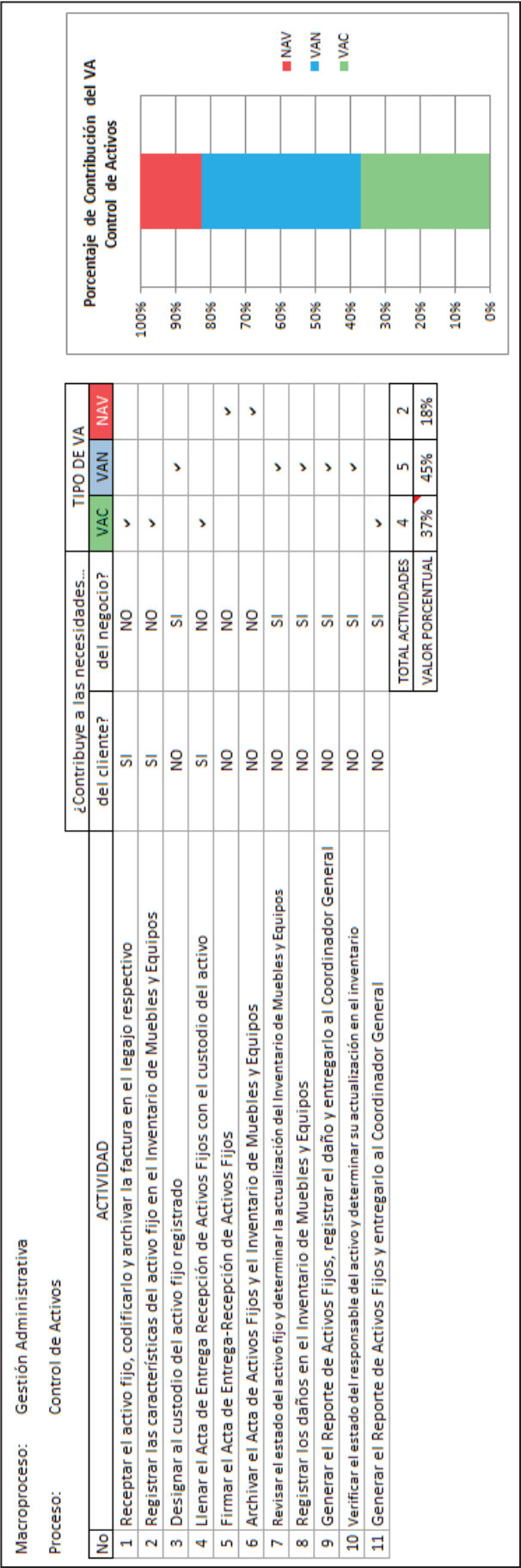


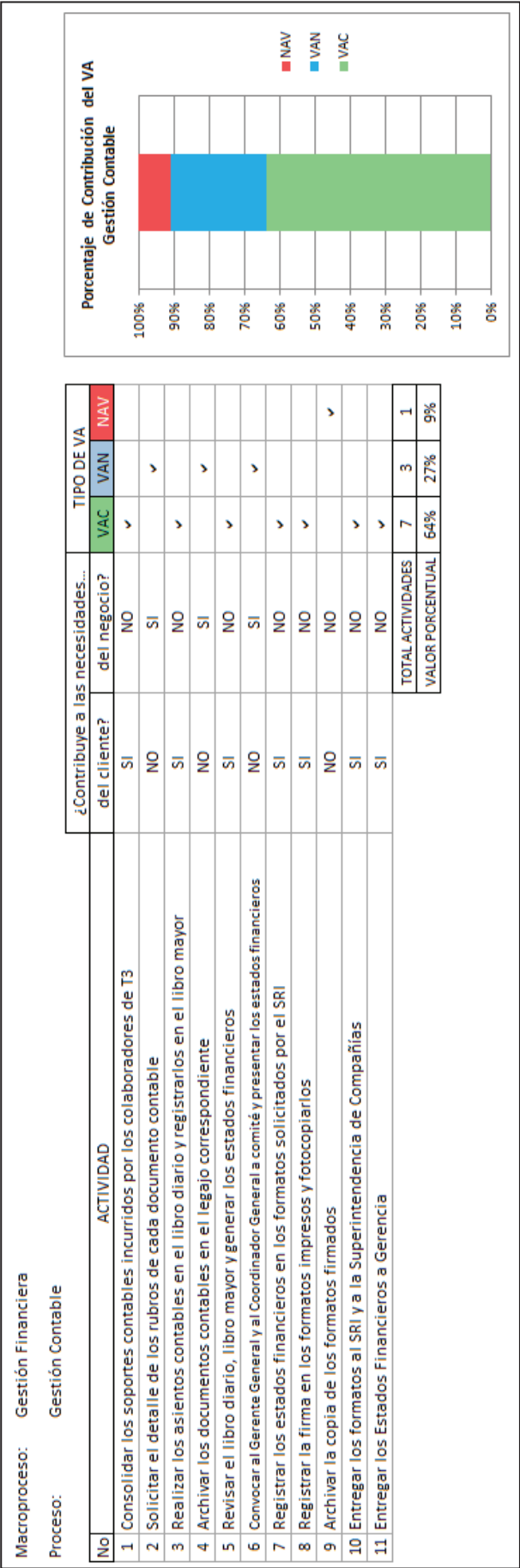


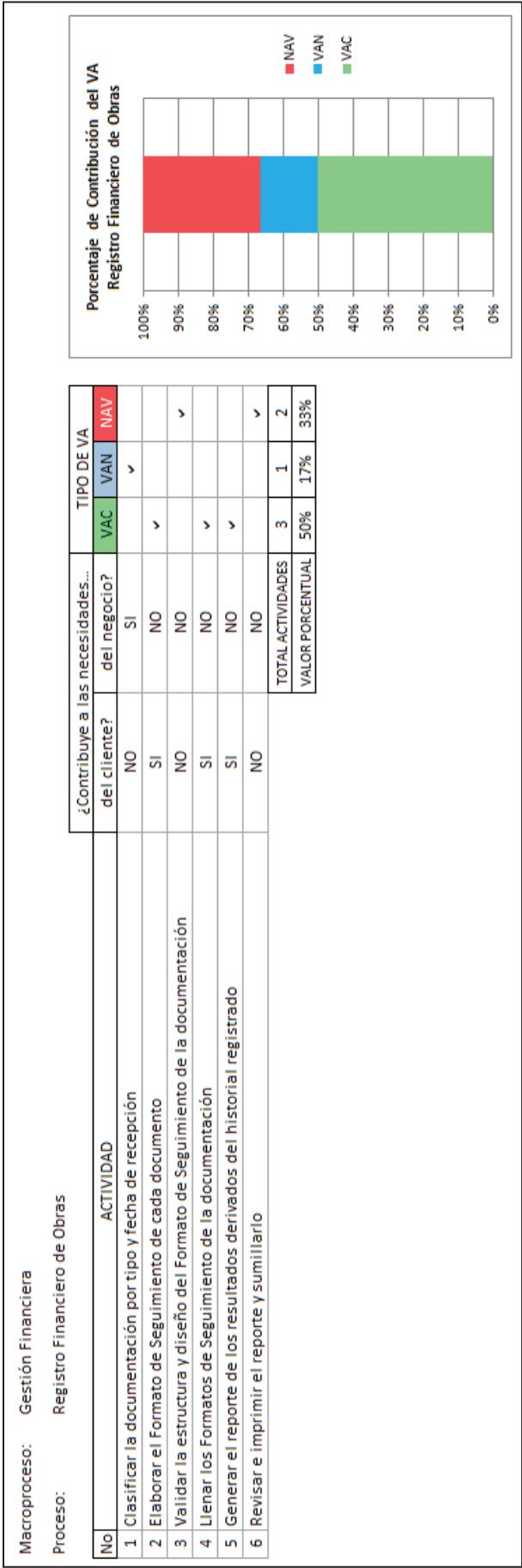












### **ANEXO III**

#### **DETALLE DE DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES DE MEJORA**

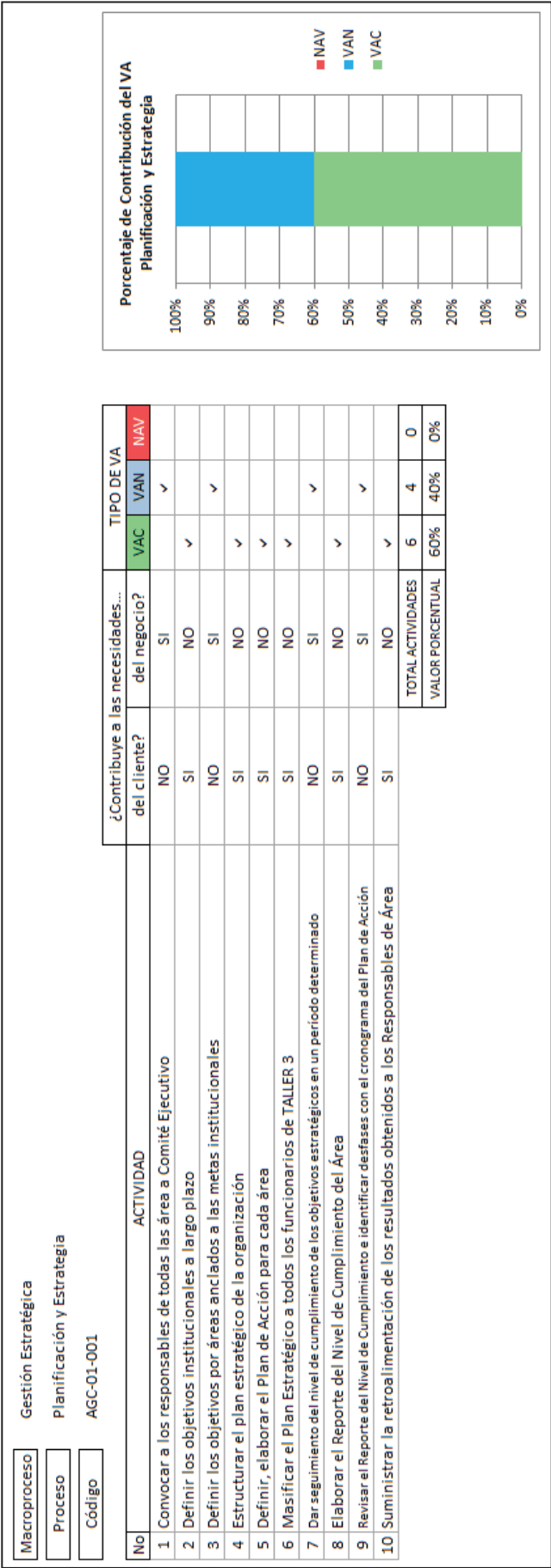
PROCESO	CÓDIGO	DEBILIDAD	ACCIONES DE MEJORA
Planificación y Estrategia	AGG-01-001	La elaboración del Plan de Acción no se la realiza bajo un criterio centrado y validado por la Gerencia General desde su concepción.	Definir el alcance y objetivo del Plan de Acción en el Comité Ejecutivo.
			Reducir los reprocesos por actividades NAV de validación.
Comunicación	AGG-01-002	Se genera documentación innecesaria sobre las acciones correctivas cuya gestión a realizar ya está definida con anterioridad en el proceso de Planificación y Estrategia, lo que repercute en un archivo superfluo.	Establecer las pautas correctivas por área en el Informe de Retroalimentación en la punta del proceso.
			Eliminar el duplicado del Informe de Acciones Correctivas.
			Generar un Oficio de Notificaciones como medio de masificación del Plan de Acción.
			Crear filtros de destinatarios del Oficio de Notificaciones.
Diseño de Obra	APL-02-001	El canal de direccionamiento para el traslado de los planos técnicos y arquitectónicos es prescindible. Adicionalmente hay aprobaciones innecesarias para la certificación de la obra en el Municipio.	Prescindir de la recopilación de los planos por parte del Coordinador de Planificación.
			Delegar a los Ingenieros Estructural, Sanitario y Eléctrico para la entrega de los planos diseñados.
			Prescindir de la sumilla de aprobación en los planos previo a su envío al Municipio.
Certificación de Proyectos	APL-02-002	Falta de empoderamiento en actividades de custodia de documentos e incremento de la carga de actividades en el proceso.	Apoderar al Coordinador General para la elaboración de la Declaratoria de Propiedad Horizontal.
			Designar al Coordinador General como custodio del Permiso de Construcción.
Promoción en Ferias	AVT-03-001	El Comité de Promoción y Ventas no cuenta con la participación de los funcionarios que poseen la perspectiva requerida para el análisis integral en la definición de los casos.	Incorporar al Coordinador de Ventas en el Comité de Promoción y Ventas.
			Eliminar el envío de la notificación de participación en Ferias al Coordinador de Ventas.
			Eliminar el registro físico de las notificaciones de participación en Ferias.
		El medio utilizado para la captura de información de los potenciales clientes genera retrasos de tiempo y no cuenta con los controles ideales para la generación de bases de datos limpias.	Dotar de equipos portátiles de computación al equipo de Ventas
			Crear la Plantilla digital de Registro de Potenciales Clientes.
Organizaciones Sociales	AVT-03-002	El manejo de la información preliminar para la prospección de clientes no es administrada de forma óptima ni segura y no es realizada por el funcionario responsable a cargo del tema.	Automatizar la captura de información (in situ) para la prospección de clientes.
		La masificación del Proyecto de Obra a participantes externos a la empresa genera flancos vulnerables sobre la confidencialidad del negocio.	Crear la carpeta compartida de almacenamiento de información capturada y crear los accesos/restricciones para funcionarios.
			Eliminar la entrega del Proyecto de Obra a las Organizaciones Sociales por políticas de confidencialidad.
Promoción Reactiva	AVT-03-003	N/A	N/A
Ventas	AVT-03-004	El registro de la Promesa de Compra-Venta no brinda las garantías de custodia que el documento requiere.	Instalar equipos de escaneo y copiado de documentos.
			Habilitar el acceso a la carpeta compartida de registro de documentos a los integrantes de la Gerencia General.
Elaboración del Presupuesto del Proyecto	ACO-04-001	La revalidación de la consistencia de los Balances Financieros proyectados para las obras y el registro de los mismos de forma física retrasa el inicio de la gestión de financiamiento del proyecto.	Incorporar el archivo digital de Promesas de Compra-Venta.
			Ejecutar la validación del Balance Financiero del Proyecto durante el Comité de Presupuestos.
			Crear el Registro Financiero Digital en la red tecnológica de comunicación interna.
			Habilitar el acceso al Registro Financiero Digital a los integrantes de la Gerencia General, Coordinador de Planificación, Contador General y al Residente de Obra.
Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	No se retroalimenta al Residente de Obra sobre los cambios realizados en el Formulario de Pedido de Materiales; los formularios son duplicados innecesariamente sin contar con un control adecuado de versiones y cambios.	Eliminar los duplicados del Formulario de Pedido de Materiales.
			Sustituir el archivo digital del formulario por la Carpeta de Planificación de Materia Prima.
			Habilitar el acceso a la Carpeta de Planificación de MP a la Gerencia, Residente de Obra y Coordinador de Planificación.
			Generar avisos al Residente de Obra sobre los cambios realizados en el Formulario de Pedido de Materiales.
Elaboración de Planillas de Construcción	ACO-04-003	Existen dilaciones en el proceso por la falta de empoderamiento y por la presencia de actividades burocráticas que disminuyen la dinámica del flujo.	Eliminar el registro físico de los formularios.
			Eliminar las firmas de validación de la Gerencia General en la Planilla de Pagos.
			Delegar la validación de la Planilla de Pagos al Coordinador de Planificación.
			Eliminar el archivo físico del duplicado de la Planilla de Pagos.

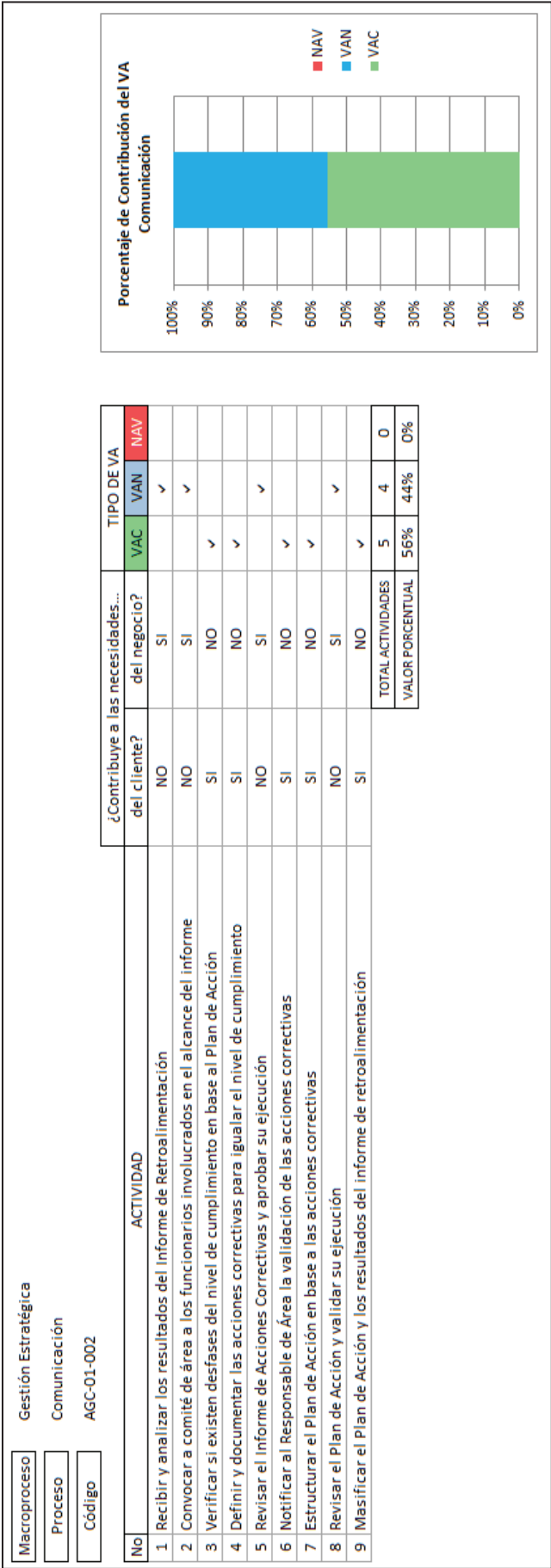
PROCESO	CÓDIGO	DEBILIDAD	ACCIONES DE MEJORA
Ejecución de la Obra	ACO-04-004	El direccionamiento de documentos e información inicial para la ejecución de la obra es innecesario y prescindible.	Implantar comité para elaboración del Cronograma de la Obra con la participación de la Gerencia, del Coordinador de Planificación y del Residente de Obra.
		No existe la generación de un output definido que delimite el proceso y origine el impulso para proceder con la Entrega de Obra.	Adicionar al proceso la Notificación de Obra Terminada que comunicará a la alta directiva sobre la culminación de la ejecución del proyecto en la parte de edificación.
Entrega de la Obra	ACO-05-001	Existen dos niveles de aprobación del Cronograma de Reproceso que impactan en la dinámica del flujo del procedimiento.	Establecer la elaboración del Cronograma de Reproceso como actividad conjunta entre el Coordinador de Planificación y el Gerente General.
Garantías	ACO-05-002	Se generan respaldos innecesarios de documentación (Póliza de Cumplimiento y Recepción de Garantías).	Desistir del archivo del duplicado de la Póliza de Cumplimiento custodiado por el Gerente General y del duplicado de la Recepción de Garantías realizado por el Residente de Obra.
			Instalar equipos de escaneo y copiado de documentos.
Reclutamiento y Selección	AAD-06-001	No existe un filtro inicial de aprobación del recurso solicitado por parte de la alta directiva.	Incluir como input del proceso la Aprobación del Recurso por parte del Gerente General.
		No existe una base de datos inicial que permita filtrar a los candidatos en función del perfil requerido para el cargo solicitado.	Recopilar la información de los aspirantes previamente entrevistados y alimentar la Base de Datos de Aspirantes.
		La secuencia de las actividades de la fase de publicación de los anuncios para las vacantes requeridas no cuenta con el orden ideal.	Emplear la información de la Aprobación del Recurso para elaborar el anuncio de la vacante y delegar esta actividad a la Secretaría Administrativa y al funcionario solicitante del recurso de forma conjunta.
Capacitación	AAD-06-002	Se realiza un duplicado superfluo del Informe del Perfil del Colaborador.	Crear y habilitar la carpeta compartida de Capacitación con los permisos y restricciones respectivas.
Manejo y Control de la Información	AAD-07-001	El envío de los boletines/notificaciones es retrasado por la elaboración de los diseños de las plantillas de comunicación interna.	Diseñar un modelo estándar pre-establecido de las plantillas de comunicación.
		Existen varios legajos de registro y diferentes custodios de los mismos documentos no publicables.	Designar al Gerente General como único responsable de la custodia y registro de la documentación/información no publicable.
Control de Activos	AAD-07-002	Retraso por validación prescindible del Acta Entrega-Recepción de Activos Fijos por parte del Coordinador General.	Prescindir de la firma de validación y delegar la administración íntegra del Acta Entrega-Recepción de Activos Fijos a la Secretaría Administrativa.
Gestión Contable	ACB-08-001	Actividad prolija de copiado y registro de los formatos del SRI.	Eliminar la actividad del flujo del proceso.
Registro Financiero de Obras	ACB-08-002	Generación de reportes no automatizada y vulnerable.	Digitalizar el Reporte Financiero de Obras.
			Crear el registro digital y generar los accesos para el Contador General y los integrantes de la Gerencia General.

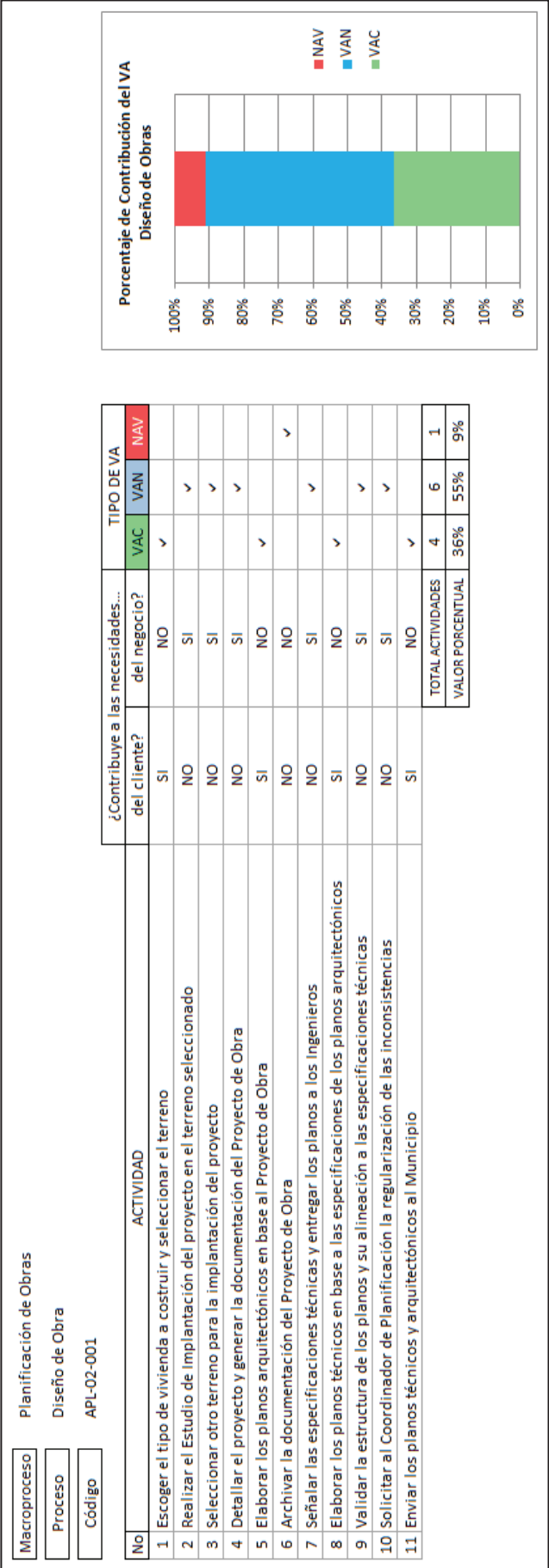


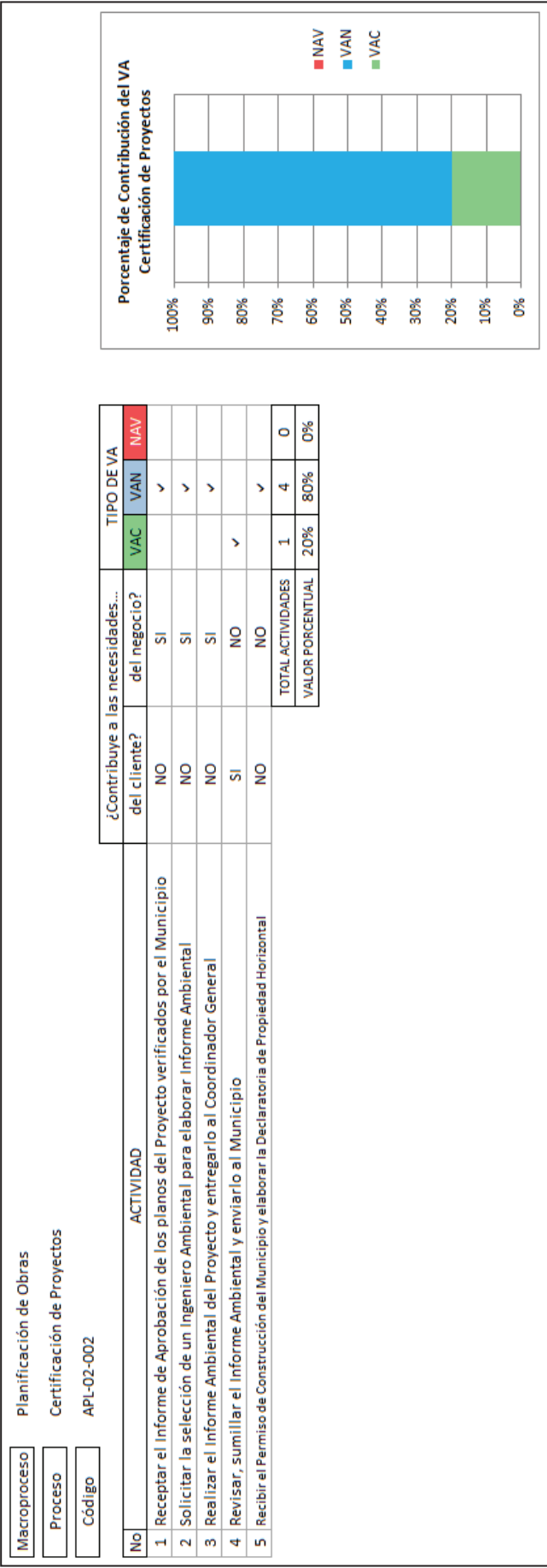
## **ANEXO IV**

### **ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO PROCESOS PROPUESTOS**





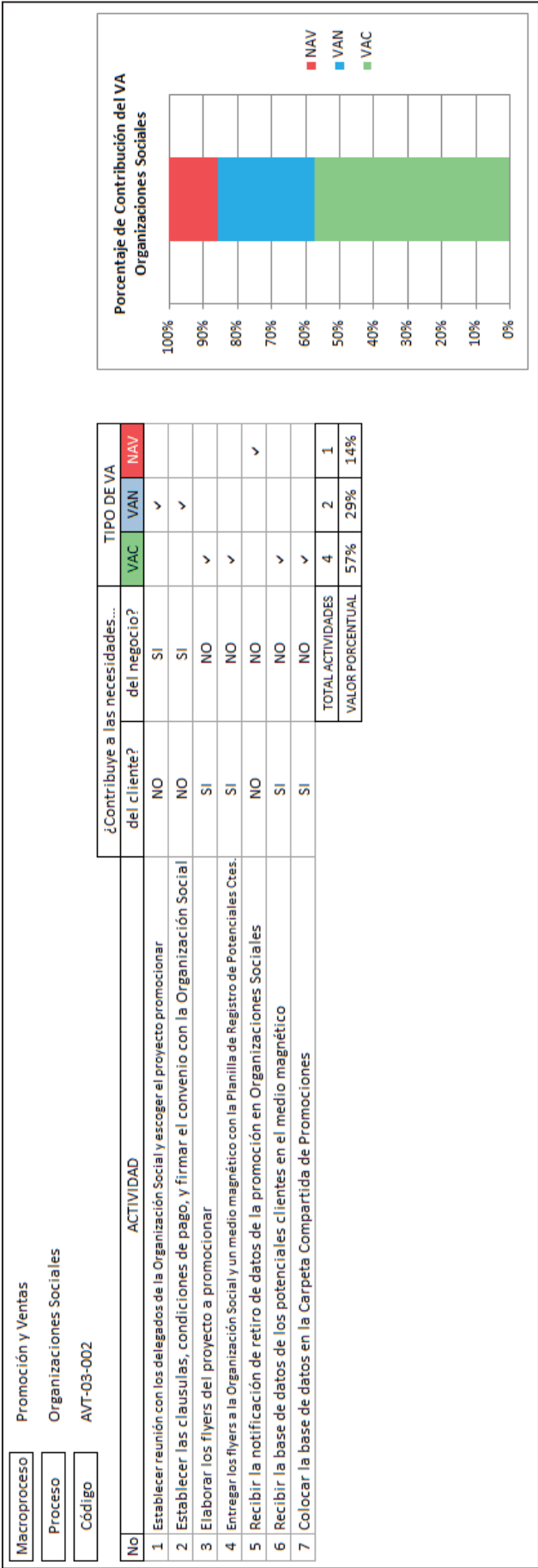


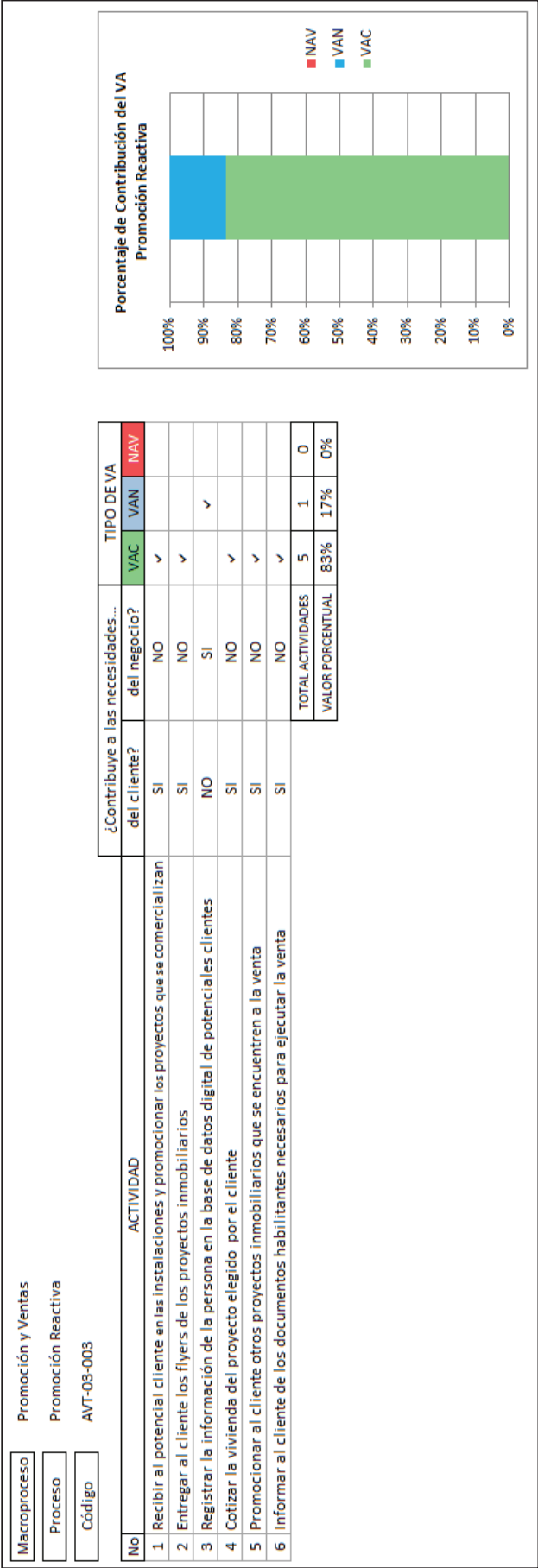


Macroproceso	Promoción y Ventas		
Proceso	Promoción en Ferias		
Código	AVT-03-001		
No	ACTIVIDAD	¿Contribuye a las necesidades... del cliente?	TIPO DE VA
			VACVANNAV
1	Receptar la notificación y convocar al Coord. General, de Planificación y Coord. de Vtas a Comité de Promoción	NO	✓
2	Determinar la participación en la feria en base a la revisión de los detalles y condiciones de la Feria	NO	✓
3	Redactar la notificación de desistimiento de participación en Ferias y enviaria al Organizador	NO	✓
4	Definir el tipo de representación física del proyecto a utilizar en la feria	SI	✓
5	Elaborar la maqueta del proyecto habitacional a promocionar	SI	✓
6	Diseñar flyers y banners refetentes a la promoción del Proyecto	SI	✓
7	Diseñar el stan en planos y colocarlo en la carpeta Compartida de Promociones	NO	✓
8	Validar que el diseño de los planos del stand sea el adecuado para la promoción del proyecto	NO	✓
9	Capacitar al personal de ventas sobre temas técnicos a utilizar en la exposición en la feria	NO	✓
10	Contratar a una camioneta y custodiar el traslado de los materiales y al centro de exposiciones	SI	✓
11	Construir el stand en el centro de exposiciones de la feria	SI	✓
12	Promocionar los proyectos inmobiliarios a los potenciales clientes	SI	✓
13	Informar a los clientes cuales son los documentos habilitantes para acceder al proyecto	SI	✓
14	Registrar la información de los potenciales clientes en la Plantilla de Registro de Potenciales Clientes	NO	✓
15	Colocar la base de datos a la Carpeta Compartida de Promociones	SI	✓
		TOTAL ACTIVIDADES	8
		VALOR PORCENTUAL	53%
			6
			40%
			1
			7%

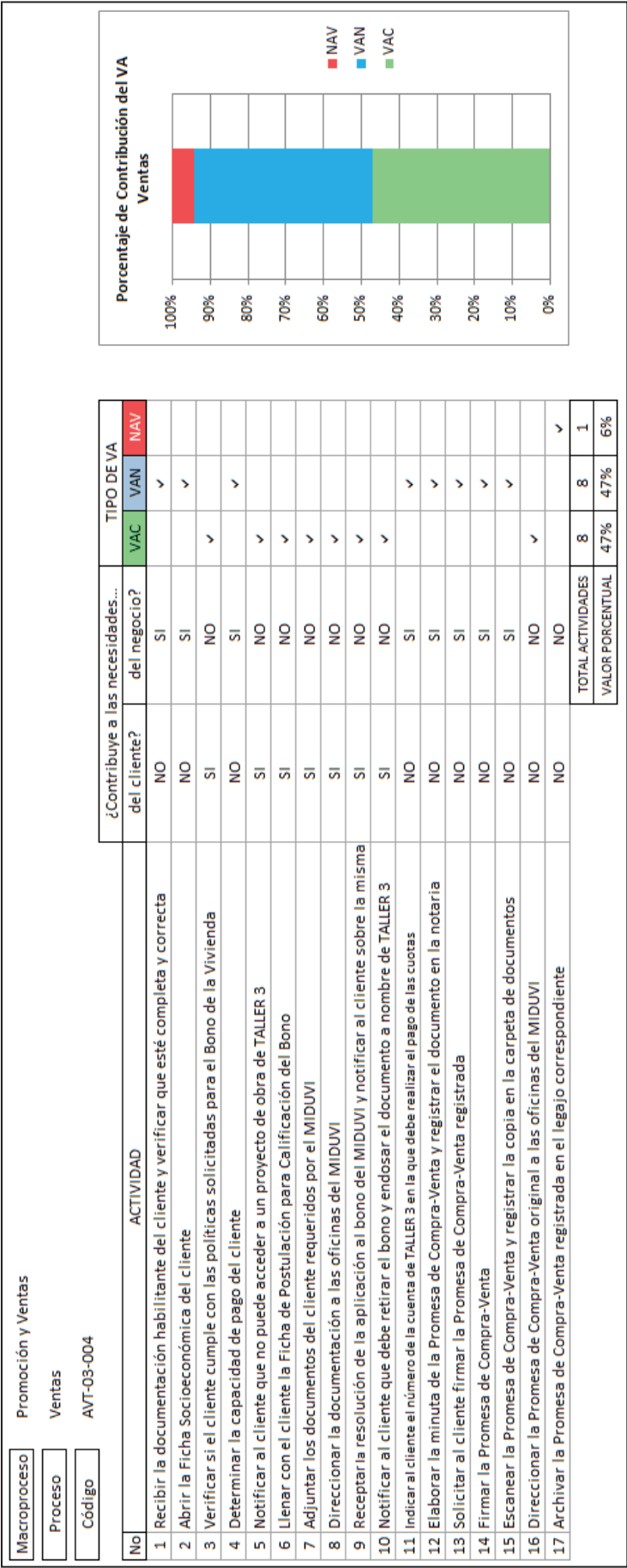
Porcentaje de Contribución del VA  
Promoción en Ferias

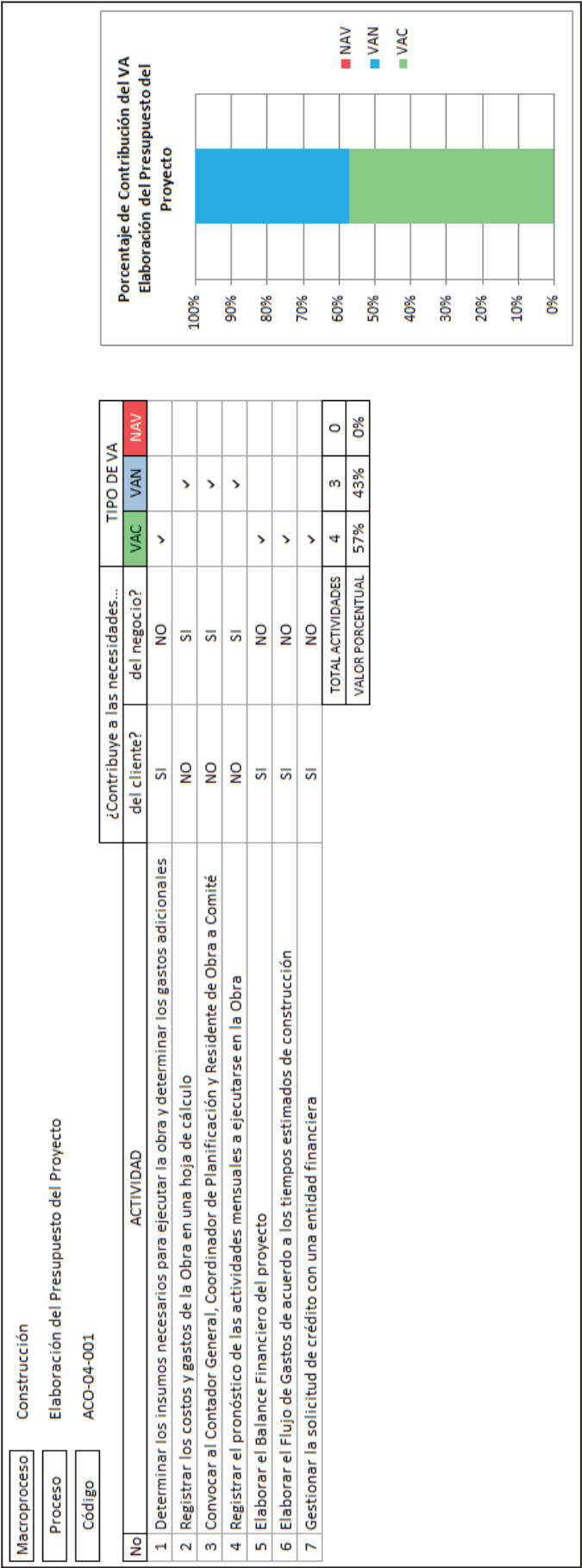
TIPO DE VA	Porcentaje
NAV	7%
VAN	40%
VAC	53%

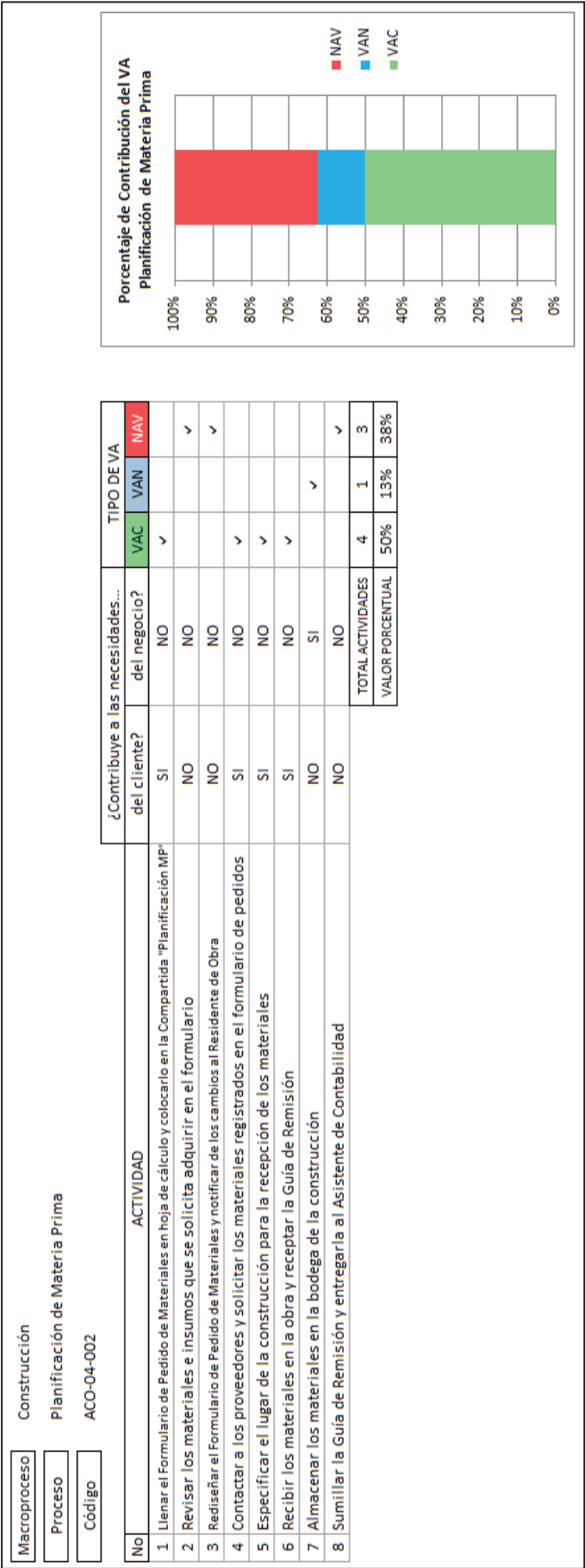


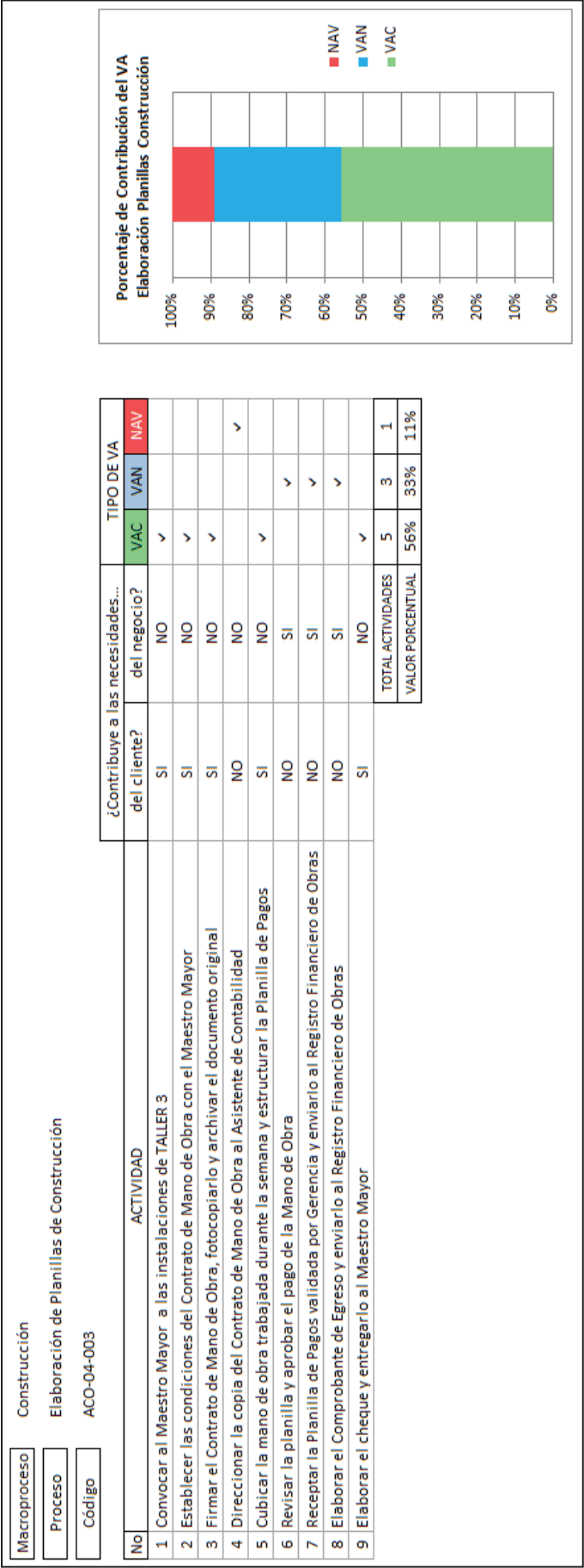


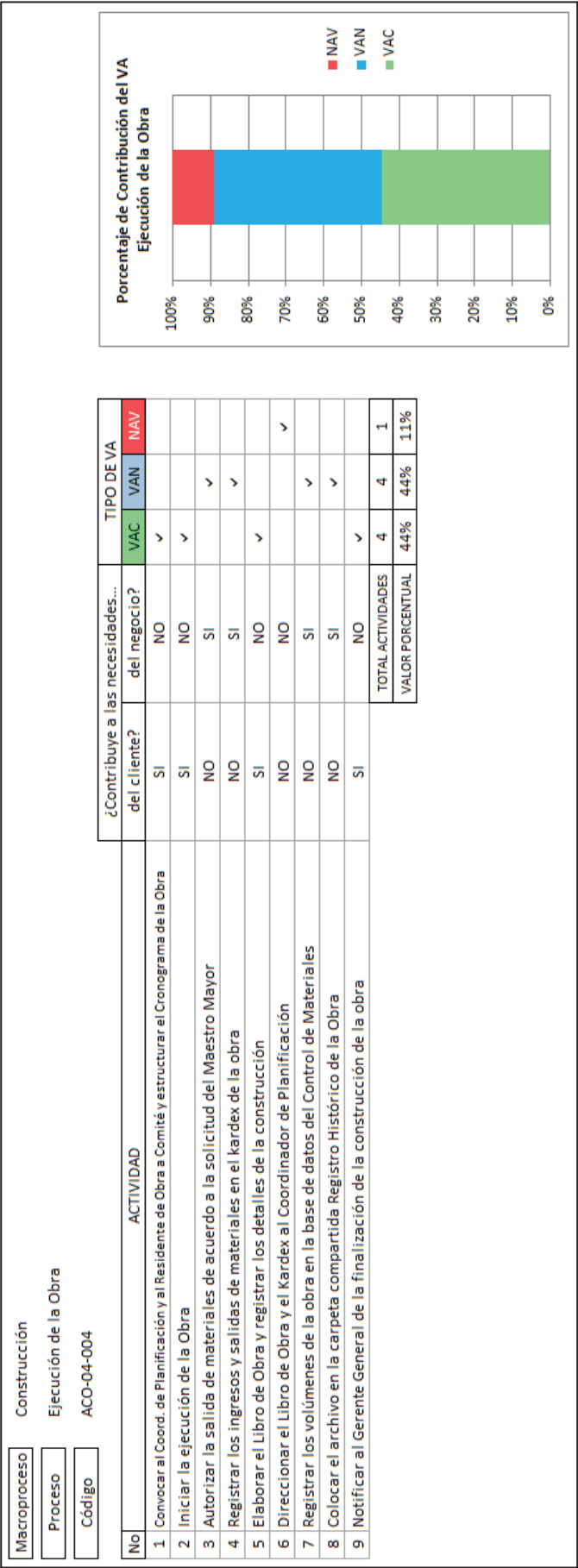


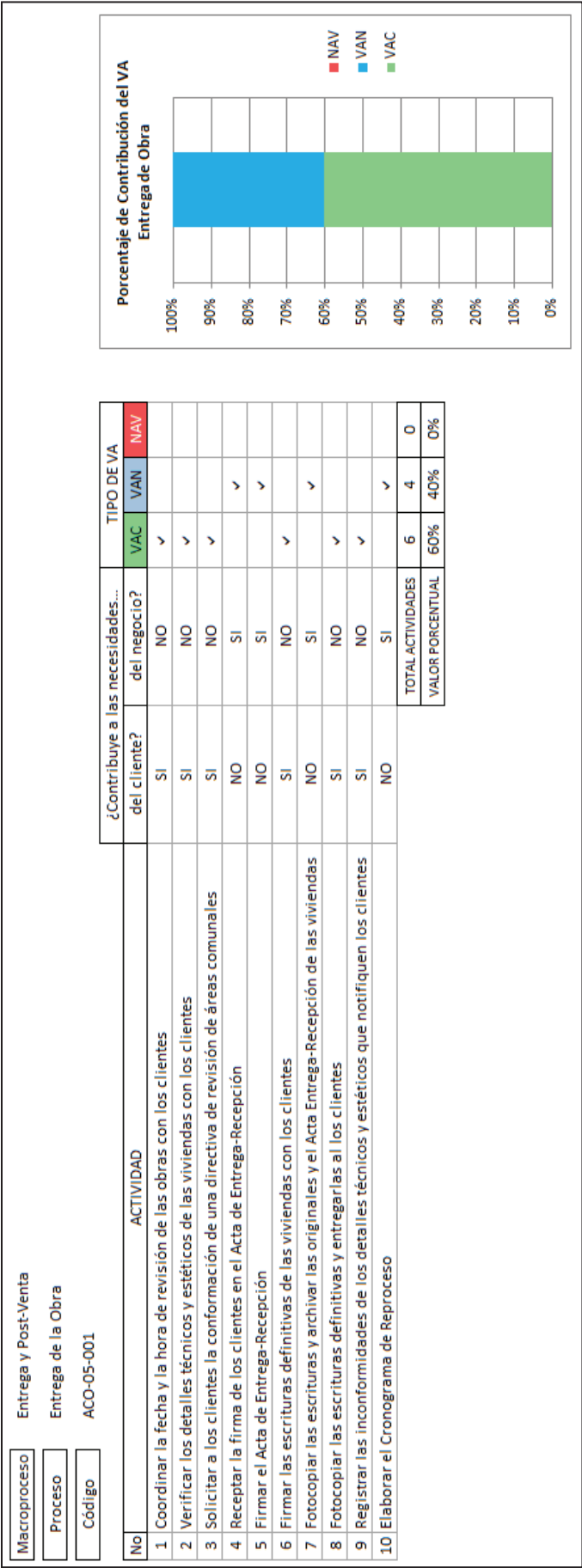


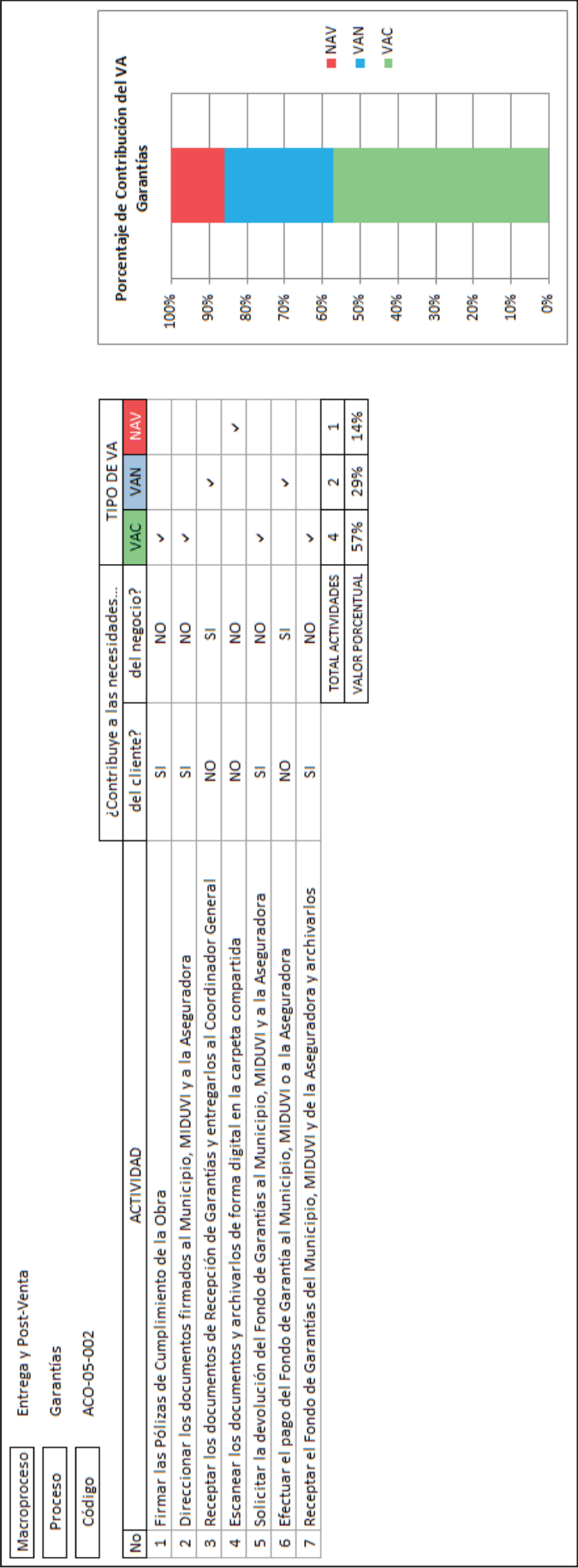


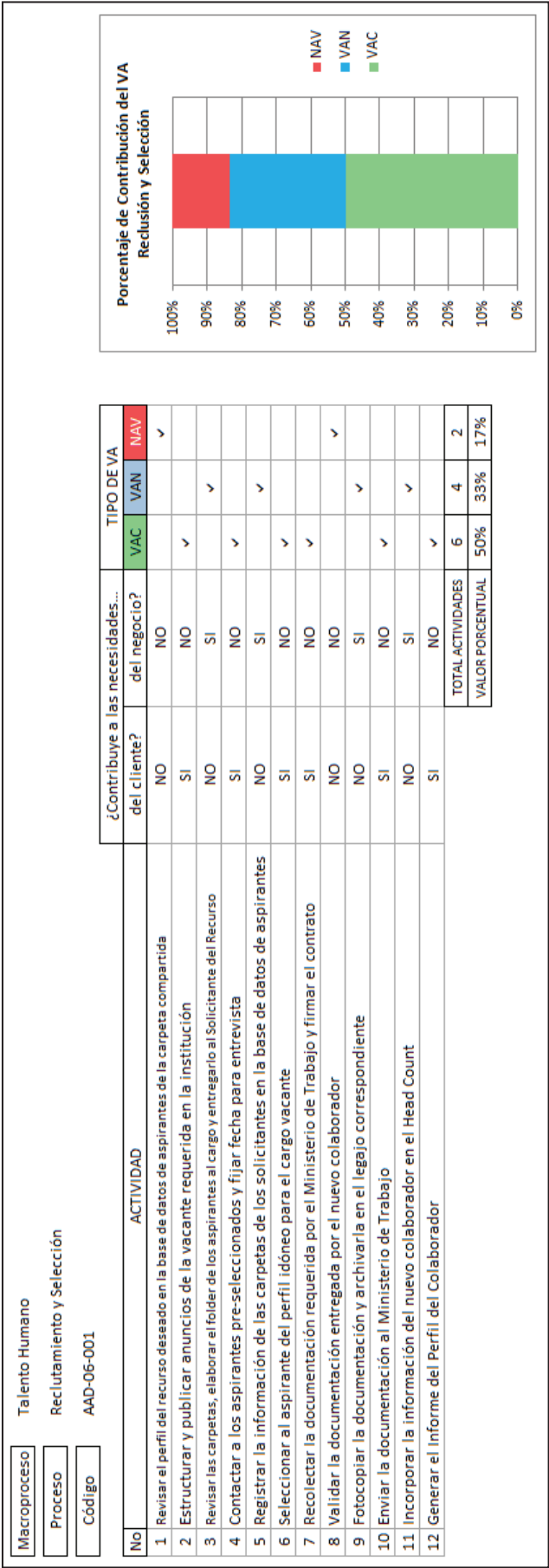




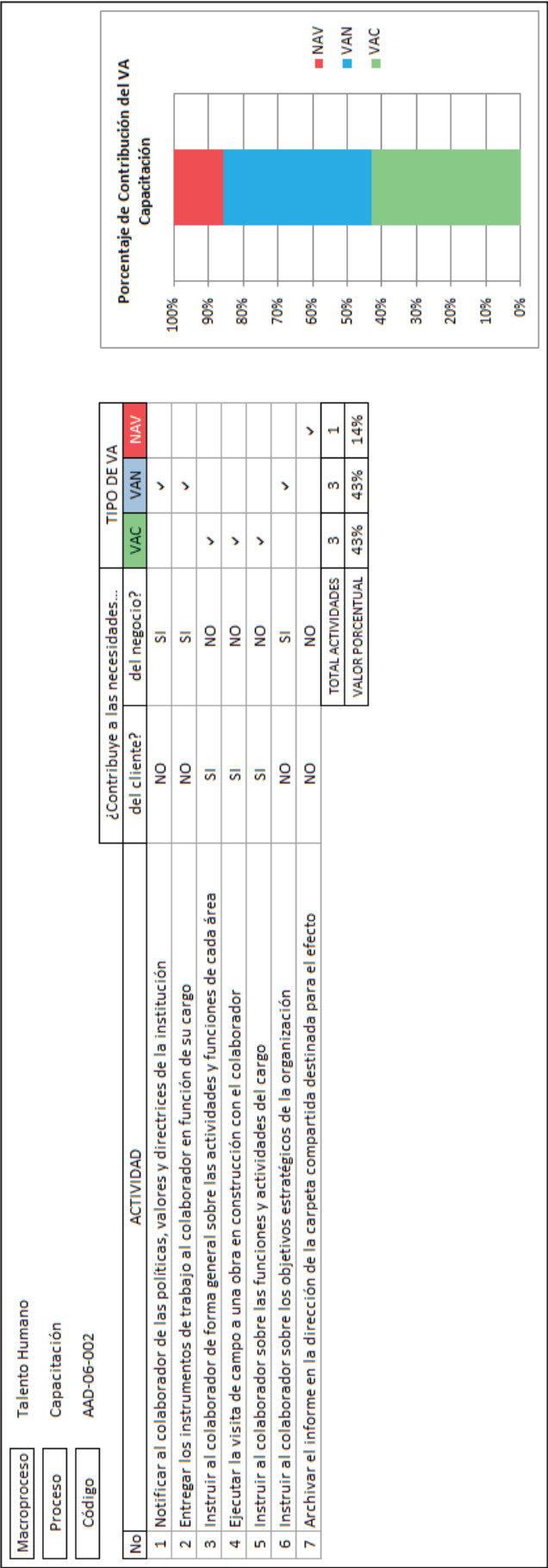


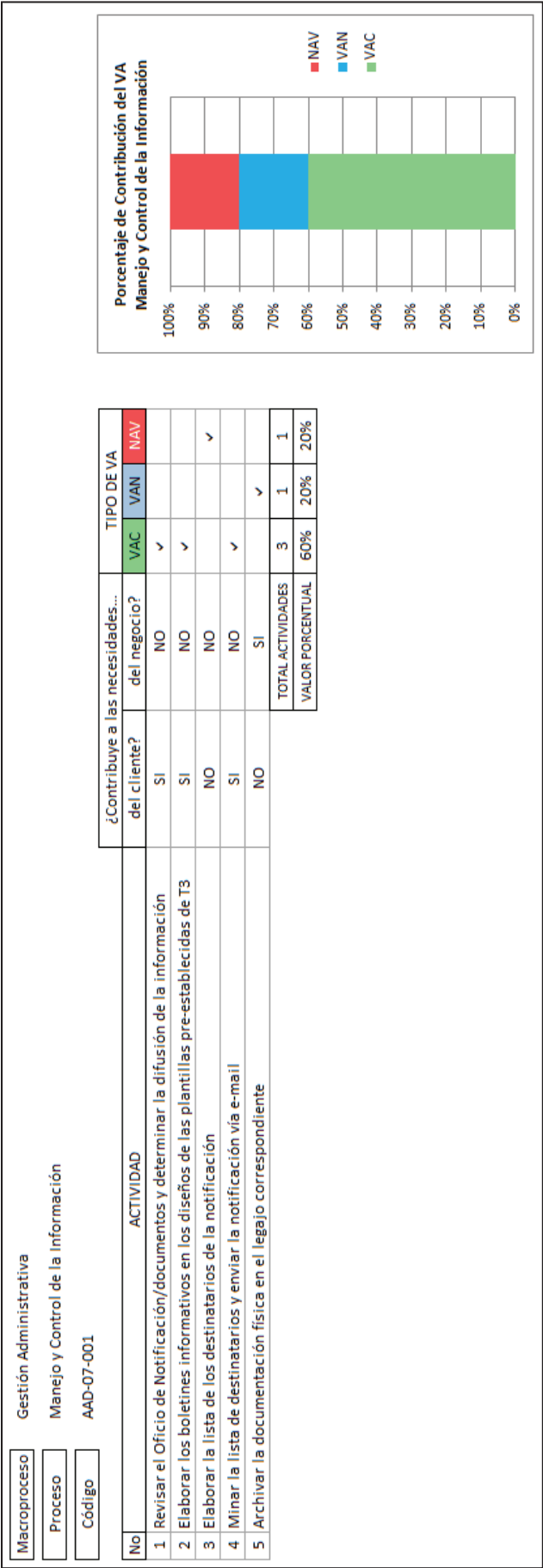


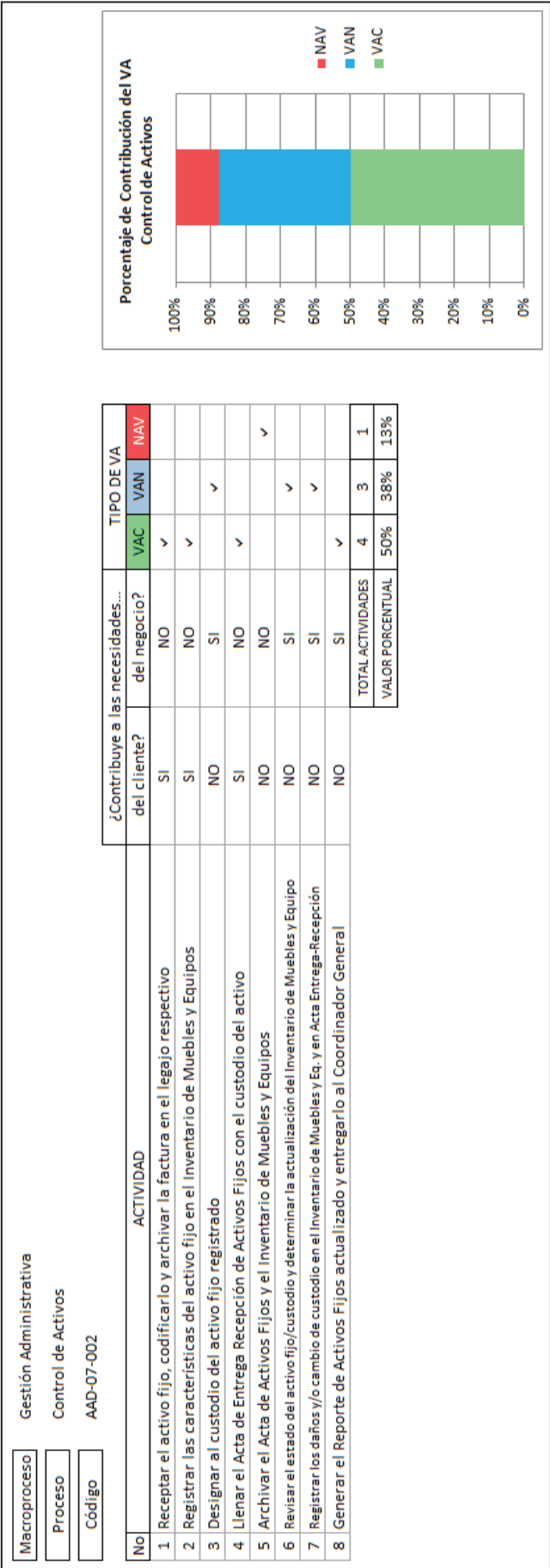


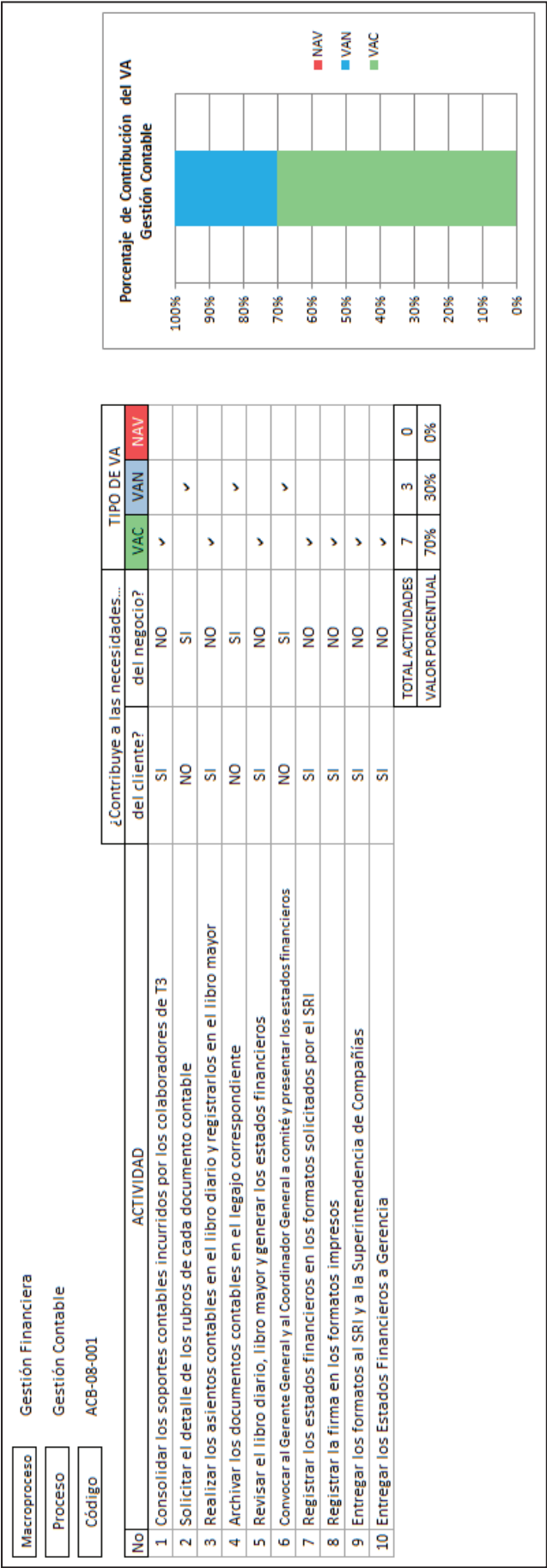


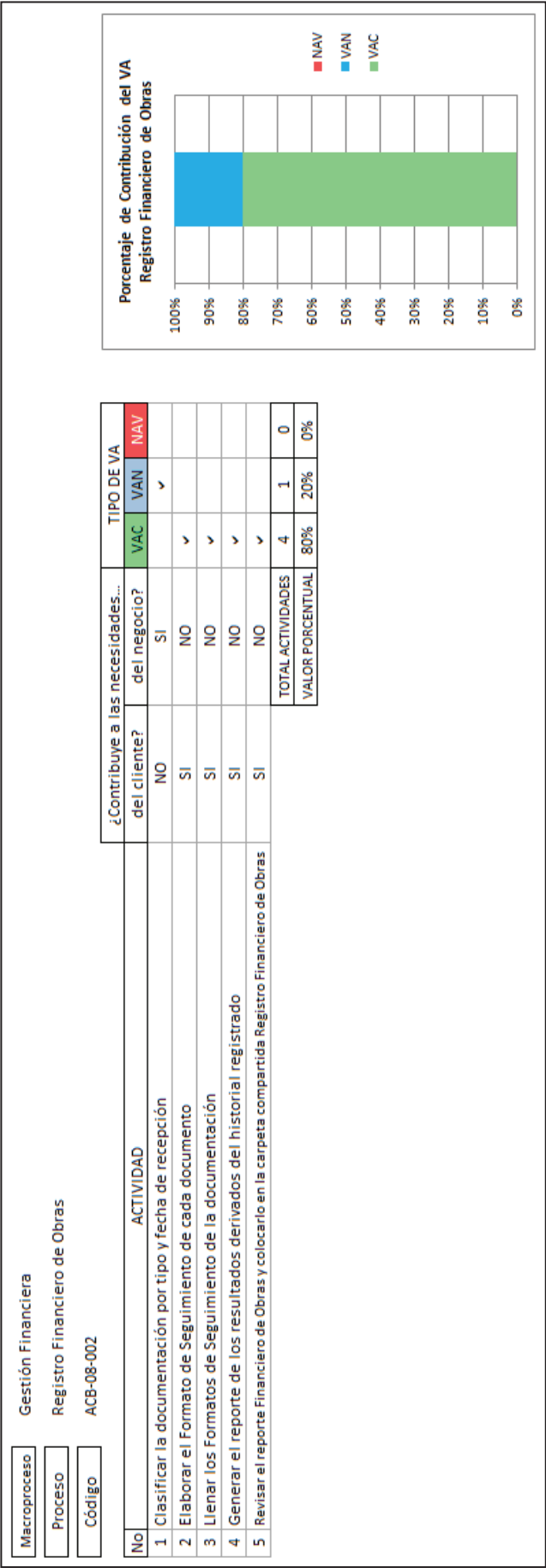












## **ANEXO V**

### **BASE DE DATOS DE LAS ACTIVIDADES NAV**

Nº	ACTIVIDAD	ACTOR	PROCESO	CODIGO	TIPO ACTIV	PROPUESTA
1	Validar el Plan de Acción en función de los lineamientos del Plan Estratégico	Gerente General	Planificación y Estrategia	AGG-01-001	Revisión	ELIMINADA
2	Fotocopiar el informe, archivar la copia y enviar el documento original a Gerencia	Comité de Área	Comunicación	AGG-01-002	Archivo	ELIMINADA
3	Archivar la documentación del Proyecto de Obra	Coordinador de Planificación	Diseño de Obra	APL-02-001	Archivo	NO ELIMINADA
4	Adjuntar los planos técnicos-arquitectónicos y entregarlos al Coordinador General	Coordinador de Planificación	Diseño de Obra	APL-02-001	Transporte	ELIMINADA
5	Sumillar los planos y entregarlos al Coordinador de Planificación	Coordinador de Planificación	Diseño de Obra	APL-02-001	Validación	ELIMINADA
6	Recibir el Permiso de Construcción del Municipio y entregarlo al Gerente General	Coordinador General	Certificación de Proyectos	APL-02-002	Transporte	ELIMINADA
7	Archivar la Notificación de Ferias en un medio magnético	Coordinador de Ventas	Promoción en Ferias	AVT-03-001	Archivo	ELIMINADA
8	Validar que el diseño de los planos del stand sea el adecuado para la promoción del proyecto	Gerente General	Promoción en Ferias	AVT-03-001	Revisión	NO ELIMINADA
9	Sumillar el registro de Ferias y entregarlo al Coordinador de Ventas	Vendedor	Promoción en Ferias	AVT-03-001	Validación	ELIMINADA
10	Tabular el Registro de Ferias, elaborar la BBD de clientes potenciales y enviarla al Gerente General	Coordinador de Ventas	Promoción en Ferias	AVT-03-001	Archivo	ELIMINADA
11	Revisar la Base de Datos de clientes potenciales y archivarla en la carpeta destinada para el efecto	Gerente General	Promoción en Ferias	AVT-03-001	Archivo	ELIMINADA
12	Entregar una copia del Proyecto de Obra al delegado de la Organización Social	Coordinador General	Organizaciones Sociales	AVT-03-002	Reproceso	ELIMINADA
13	Recibir la notificación de retro de datos de la promoción en Organizaciones Sociales	Coordinador General	Organizaciones Sociales	AVT-03-002	Reproceso	NO ELIMINADA
14	Entregar la información de los potenciales clientes al Coordinador de Planificación	Mensajero	Organizaciones Sociales	AVT-03-002	Transporte	ELIMINADA
15	Traspasar los datos de los clientes interesados a una base digital y entregarla al Coordinador General	Coordinador de Planificación	Organizaciones Sociales	AVT-03-002	Reproceso	ELIMINADA
16	Revisar y archivar la base de datos en la carpeta digital destinada para el efecto	Coordinador General	Organizaciones Sociales	AVT-03-002	Reproceso	ELIMINADA
17	Archivar la fotocopia de la Promesa de Compra-Venta en el legajo correspondiente	Coordinador General	Organizaciones Sociales	AVT-03-004	Archivo	ELIMINADA
18	Archivar la Promesa de Compra-Venta registrada en el legajo correspondiente	Coordinador General	Ventas	AVT-03-004	Archivo	NO ELIMINADA
19	Verificar que los resultados del Balance Financiero no presenten inconsistencias	Contador General	Elaboración del Presupuesto del Proyecto	ACO-04-001	Revisión	ELIMINADA
20	Archivar el Balance Financiero del Proyecto y el Flujo de Gastos	Asistente de Contabilidad	Elaboración del Presupuesto del Proyecto	ACO-04-001	Archivo	ELIMINADA
21	Archivar una copia del formulario en la carpeta digital destinada para el efecto	Residente de Obra	Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	Archivo	ELIMINADA
22	Imprimir dos copias del formulario y entregarlos al Gerente General	Coordinador de Planificación	Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	Reproceso	ELIMINADA
23	Revisar los materiales e insumos que se solicita adquirir en el formulario	Gerente General	Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	Revisión	NO ELIMINADA
24	Rediseñar el Formulario de Pedido de Materiales y notificar de los cambios al Residente de Obra	Coordinador de Planificación	Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	Reproceso	NO ELIMINADA
25	Sumillar los formularios, entregar una copia al Coord. de Planificación y otra al Asistente de Contabilidad	Gerente General	Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	Validación	ELIMINADA
26	Archivar el formulario en el legajo correspondiente	Asistente de Contabilidad	Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	Archivo	ELIMINADA
27	Sumillar la Guía de Remisión y entregarla al Asistente de Contabilidad	Residente de Obra	Planificación de Materia Prima	ACO-04-002	Validación	NO ELIMINADA
28	Direccionar la copia del Contrato de Mano de Obra al Asistente de Contabilidad	Gerente General	Elaboración de Planillas de Construcción	ACO-04-003	Transporte	ELIMINADA
29	Fotocopiar la planilla de pagos y archivar la copia del documento	Coordinador de Planificación	Elaboración de Planillas de Construcción	ACO-04-003	Archivo	ELIMINADA
30	Sumillar la Planilla de Pagos original	Gerente General	Elaboración de Planillas de Construcción	ACO-04-003	Validación	ELIMINADA
31	Firmar la Planilla de Pagos	Gerente General	Elaboración de Planillas de Construcción	ACO-04-003	Reproceso	ELIMINADA
32	Firmar el cronograma	Gerente General	Ejecución de la Obra	ACO-04-004	Validación	ELIMINADA
33	Direccionar el cronograma al Residente de Obra	Mensajero	Ejecución de la Obra	ACO-04-004	Transporte	ELIMINADA
34	Direccionar el Libro de Obra y el Kardex al Coordinador de Planificación	Coordinador de Planificación	Ejecución de la Obra	ACO-04-004	Transporte	NO ELIMINADA
35	Fotocopiar el Libro de Obra y archivarlo en el Registro Histórico de la Obra	Gerente General	Ejecución de la Obra	ACO-04-004	Archivo	ELIMINADA
36	Sumillar el Libro de Obra original	Gerente General	Ejecución de la Obra	ACO-04-004	Validación	ELIMINADA
37	Archivar el Libro de Obra sumillado en Registro Histórico de la Obra	Gerente General	Ejecución de la Obra	ACO-04-004	Archivo	ELIMINADA
38	Revisar los cambios a realizarse en la obra en base a lo registrado en el Cronograma de Reproceso	Gerente General	Entrega de la Obra	ACO-05-001	Revisión	ELIMINADA
39	Validar el Cronograma de Reprocesos y aprobar su ejecución	Gerente General	Entrega de la Obra	ACO-05-001	Revisión	ELIMINADA
40	Fotocopiar las pólizas y registrarlas en el Archivo de Documentación Certificada de Proyectos	Gerente General	Garantías	ACO-05-002	Validación	ELIMINADA
41	Sumillar las Recepciones de Garantías y fotocopiarlas	Gerente General	Garantías	ACO-05-002	Validación	ELIMINADA
42	Archivar las copias de los documentos de Recepción de Garantías	Residente de Obra	Garantías	ACO-05-002	Archivo	ELIMINADA
43	Archivar la Recepción de Garantías original en el Archivo de Documentación Certificada de Proyectos	Gerente General	Garantías	ACO-05-002	Archivo	ELIMINADA
44	Revisar el perfil del recurso deseado y revisar la base de datos de aspirantes	Secretaría Administrativa	Reclutamiento y Selección	AAD-06-001	Revisión	NO ELIMINADA
45	Generar el informe del perfil deseado para la vacante y enviarlo al Solicitante del Recurso	Secretaría Administrativa	Reclutamiento y Selección	AAD-06-001	Reproceso	ELIMINADA
46	Filtrar a los candidatos ideales para el cargo vacante	Secretaría Administrativa	Reclutamiento y Selección	AAD-06-001	Revisión	NO ELIMINADA
47	Validar la documentación entregada por el nuevo colaborador	Gerente General	Reclutamiento y Selección	AAD-06-001	Revisión	NO ELIMINADA
48	Re-enviar una copia del Informe del Perfil del Colaborador a Gerencia y archivar el documento digital	Línea de Supervisión	Capacitación	AAD-06-002	Transporte	ELIMINADA
49	Revisar la estructura y diseño de los boletines y validar su difusión	Gerente General	Manejo y Control de la Información	AAD-07-001	Revisión	ELIMINADA
50	Elaborar la lista de los destinatarios de la notificación	Gerente General	Manejo y Control de la Información	AAD-07-001	Reproceso	NO ELIMINADA
51	Digitalizar la información/documentos y archivarla en un medio magnético	Secretaría Administrativa	Manejo y Control de la Información	AAD-07-001	Reproceso	ELIMINADA
52	Firmar el Acta de Entrega-Recepción de Activos Fijos	Coordinador General	Control de Activos	AAD-07-002	Validación	ELIMINADA
53	Archivar el Acta de Activos Fijos y el inventario de Muebles y Equipos	Secretaría Administrativa	Control de Activos	AAD-07-002	Archivo	NO ELIMINADA
54	Archivar la copia de los formatos firmados	Contador General	Gestión Contable	ACB-08-001	Archivo	ELIMINADA
55	Validar la estructura y diseño del Formato de Seguimiento de la documentación	Contador General	Registro Financiero de Obras	ACB-08-002	Revisión	ELIMINADA
56	Revisar e imprimir el reporte/informe y sumillarlo	Contador General	Registro Financiero de Obras	ACB-08-002	Revisión	ELIMINADA

**ANEXO VI**


**CUADRO COMPARATIVO PROCESOS ACTUALES VS PROCESOS**

**PROPUESTOS**





**ANEXO VII**  
**MANUALES DE PROCEDIMIENTO**

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Estratégica</div>	
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA		
CÓDIGO: AGC-01-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Definir los lineamientos, criterios y políticas que delimiten la estrategia organizacional y por consiguiente la consecución de los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, a través de la masificación de la misma dentro de la organización.

## 2.- ALCANCE

Desde: Convocatoria a los Coordinadores de todas las área a Comité Ejecutivo.

Hasta: Retroalimentación de los resultados obtenidos a los Coordinadores de Área.


## 3.- RESPONSABLE

Gerente General.

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-01-001	Estados Financieros
D02-01-001	Reportes
D03-01-001	Informes
D04-01-001	Plan Estratégico
D05-01-001	Plan de Acción por Área
D06-01-001	Reporte del Nivel de Cumplimiento
D07-01-001	Informe de Retroalimentación

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Coordinador General	Coordinador General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Estratégica</div>	
PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA		
CÓDIGO: AGC-01-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-01-001	% de Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos	Trimestral	(Avance de objetivos / Total de objetivos) * 100	100%	90%	80%	Coordinador de Area	Gerente General
IN02-01-001	Nivel de desfase del Cumplimiento de los Objetivos	Trimestral	% de Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos - % Planificado de Cumplimiento	0%	-3%	-6%	Coordinador de Area	Gerente General
IN03-01-001	Cobertura de la Retroalimentación	Trimestral	(Informes de Retroalimentación receptados / Informes de Retroalimentación emitidos)*100	100%	98%	95%	Gerente General	Coordinador de Area

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

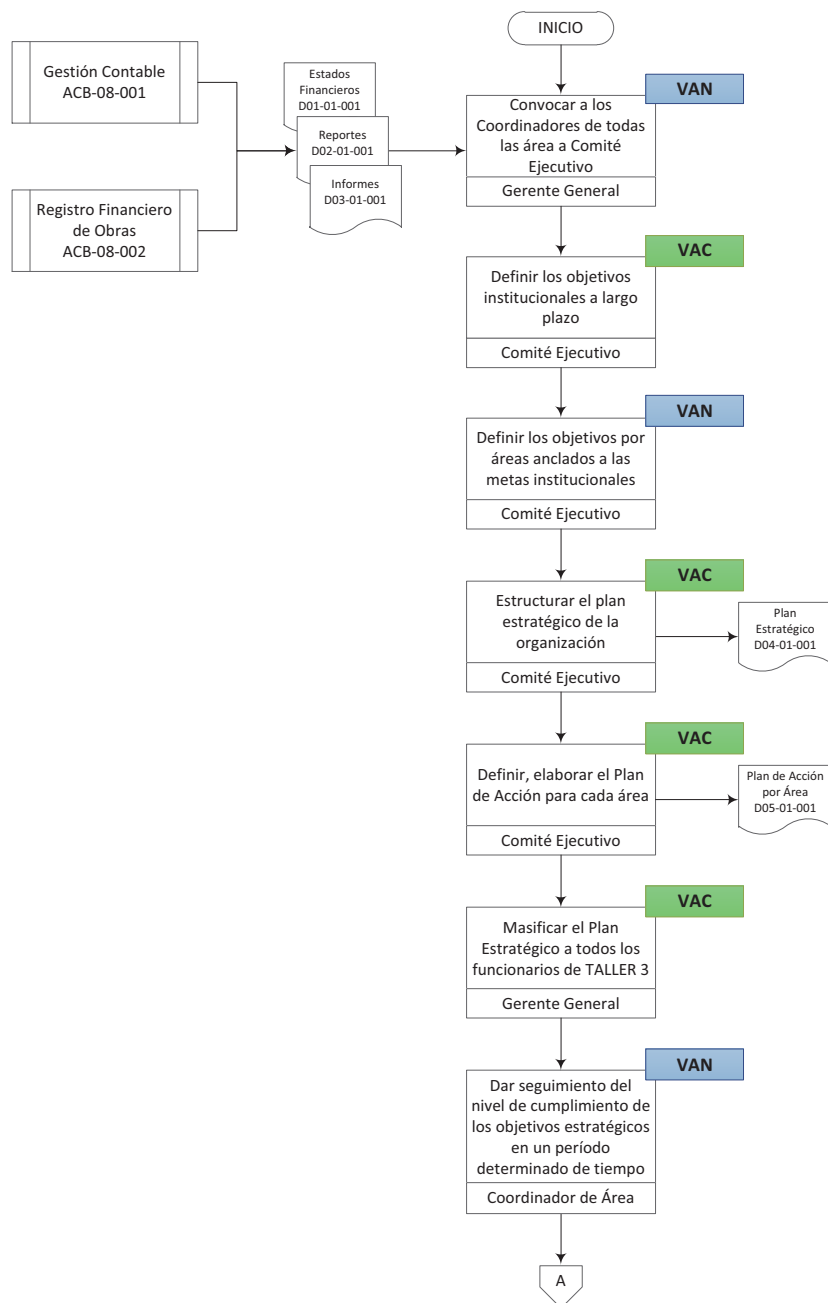
<b>Información Generada por:</b>  Coordinador General	<b>Revisado por:</b>  Coordinador General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

**PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA**

CÓDIGO: AGC-01-001

EDICION No.: 01

Pág. 3



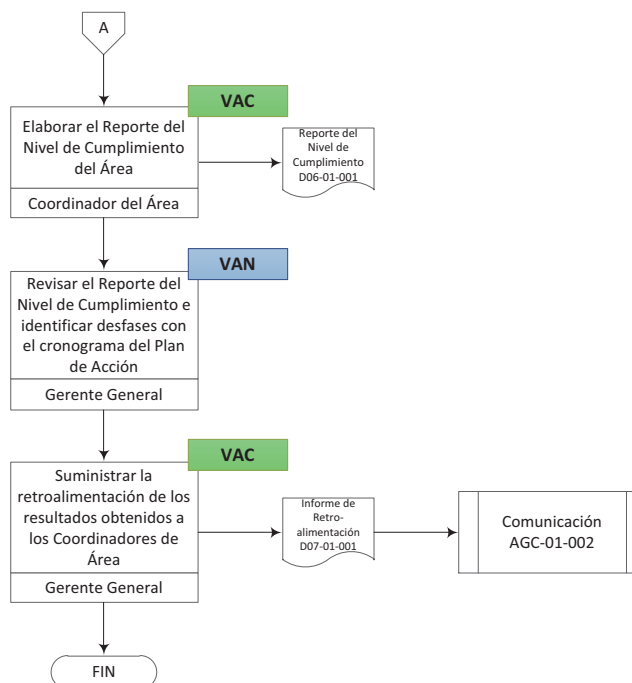
Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador General	Coordinador General	Gerente General	

**PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA**

CÓDIGO: AGC-01-001

EDICION No.: 01

Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador General	Coordinador General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Estratégica</div>	
COMUNICACIÓN		
CÓDIGO: AGC-01-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Comunicar los objetivos empresariales y los planes de acción que se aplicarán para alcanzar las metas establecidas, detallando las particularidades por departamento y alineándolos a la estrategia definida por la Gerencia General de la institución.

## 2.- ALCANCE

Desde: Recepción y análisis de los resultados del Informe de Retroalimentación.

Hasta: Masificación del Plan de Acción y resultados del informe de retroalimentación a todos los funcionarios involucrados.


## 3.- RESPONSABLE

Gerente General

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-01-002	Informe de Retroalimentación
D02-01-002	Informe de Acciones Correctivas
D03-01-002	Plan de Acción del Área
D04-01-002	Resultados del Informe de Retroalimentación
D05-01-002	Oficio de Notificaciones

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Coordinador General	Coordinador General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Estratégica</div>	
COMUNICACIÓN		
CÓDIGO: AGC-01-002	EDICION No.: 01	Pág. 2


## 5.- INDICADORES

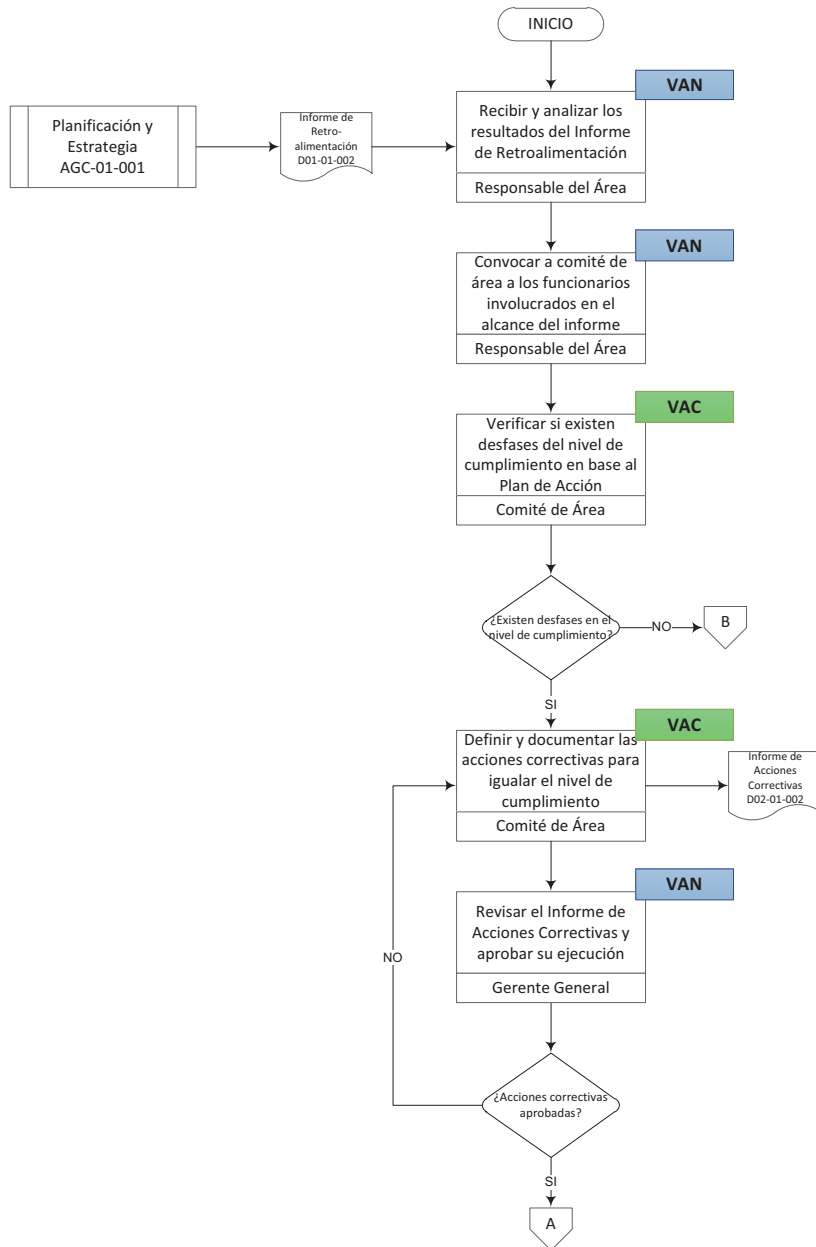
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-01-002	Cobertura del Plan de Acción	Trimestral	(Planes de Acción receptados / Planes de Acción emitidos) * 100	100%	95%	90%	Coordinador de Area	Gerente General
IN02-01-002	% de Acciones Correctivas Efectivas	Trimestral	(Acciones Correctivas Autorizadas por Gerencia / Acciones Correctivas Propuestas) * 100	90%	80%	75%	Gerente General	Coordinador de Area

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>  Coordinador General	<b>Revisado por:</b>  Coordinador General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------



	CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA. Gestión Estratégica	
COMUNICACIÓN		
CÓDIGO: AGC-01-002	EDICION No.: 01	Pág. 3



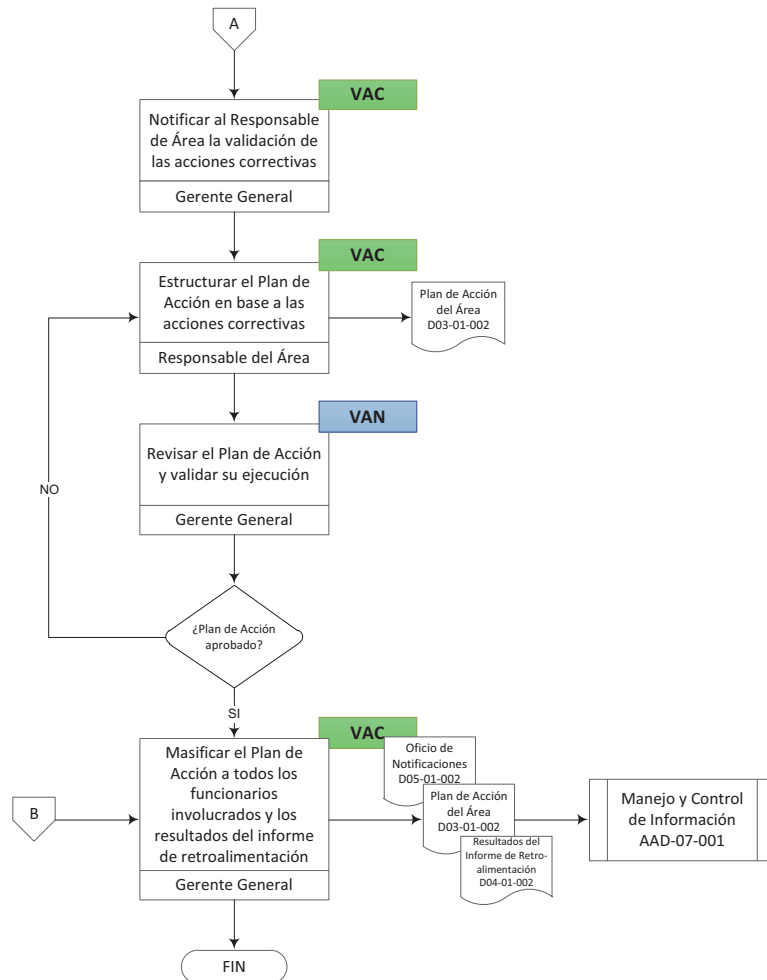
Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador General	Coordinador General	Gerente General	

**COMUNICACIÓN**


CÓDIGO: AGC-01-002

EDICION No.: 01

Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador General	Coordinador General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Planificación de Obras</div>	
DISEÑO DE OBRA		
CÓDIGO: APL-02-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Crear, diseñar, bosquejar y aprobar los planos arquitectónicos del proyecto de obra que será comercializado, generando la herramienta y concepto base para la ejecución de la obra.

## 2.- ALCANCE

Desde: Selección del tipo de vivienda a construir y del terreno.

Hasta: Envío de los planos técnicos y arquitectónicos al Municipio.


## 3.- RESPONSABLE

Coordinador de Planificación.

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-02-001	Proyecto de Obra
D02-02-001	Planos Arquitectónicos
D03-02-001	Planos Técnicos

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Asistente de Planificación	Coordinador de Planificación	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Planificación de Obras</div>	
DISEÑO DE OBRA		
CÓDIGO: APL-02-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

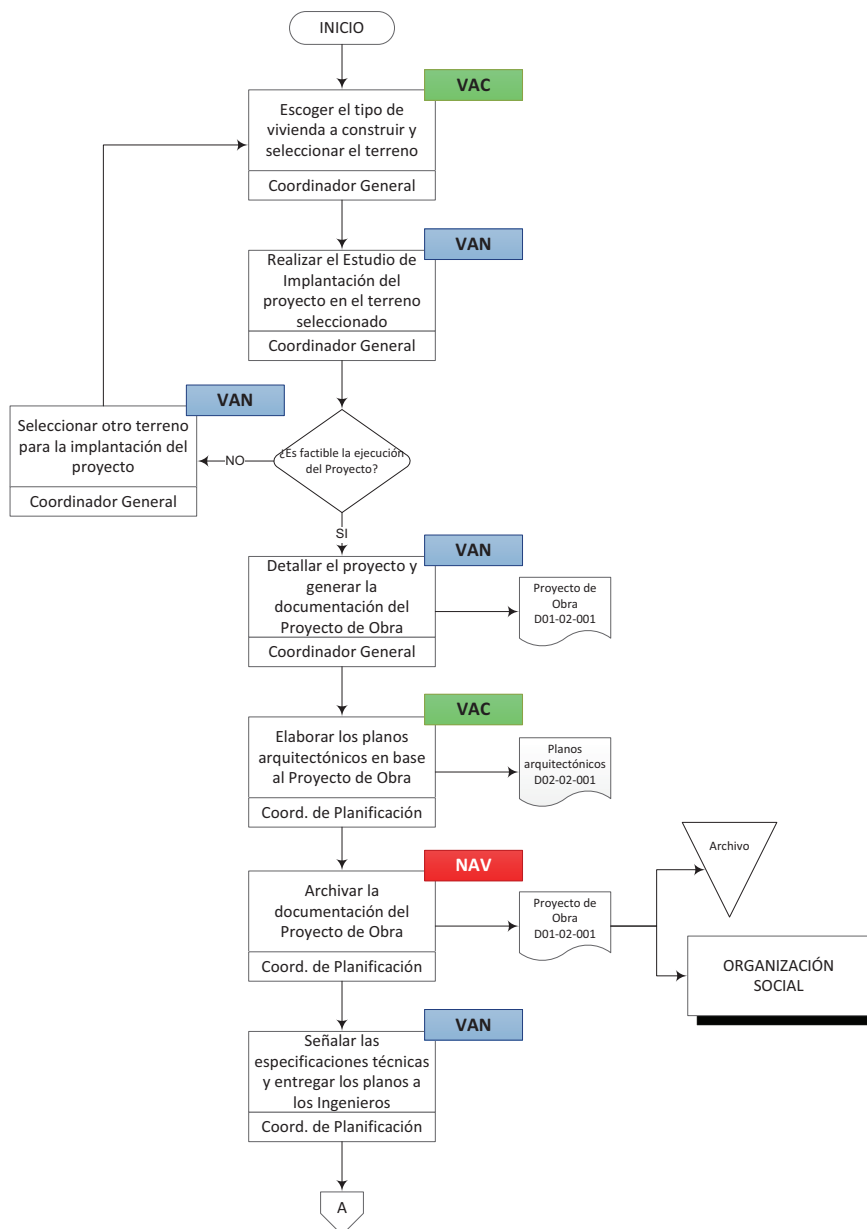
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-02-001	% de Planos Técnicos y Arquitectónicos Aprobados	Anual	$(\sum \text{ de Planos Técnicos y Arquitectónicos enviados al Municipio } / \sum \text{ de Planos Técnicos y Arquitectónicos revisados}) * 100$	95%	93%	90%	Coordinador de Planificación	Coordinador General
IN02-02-001	% de Proyectos Factibles	Anual	$(\# \text{ de Proyectos No Ejecutables } / \# \text{ de Estudios de Implantación realizados}) * 100$	95%	93%	90%	Coordinador General	Coordinador de Planificación
IN03-02-001	% de Regularizaciones de Planos	Anual	$(\sum \text{ de Planos Regularizados } / \sum \text{ de Planos Técnicos y Arquitectónicos No Aprobados}) * 100$	100%	95%	90%	Ing. Estructural, Sanitario, Eléctrico	Coordinador General

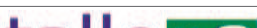
## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

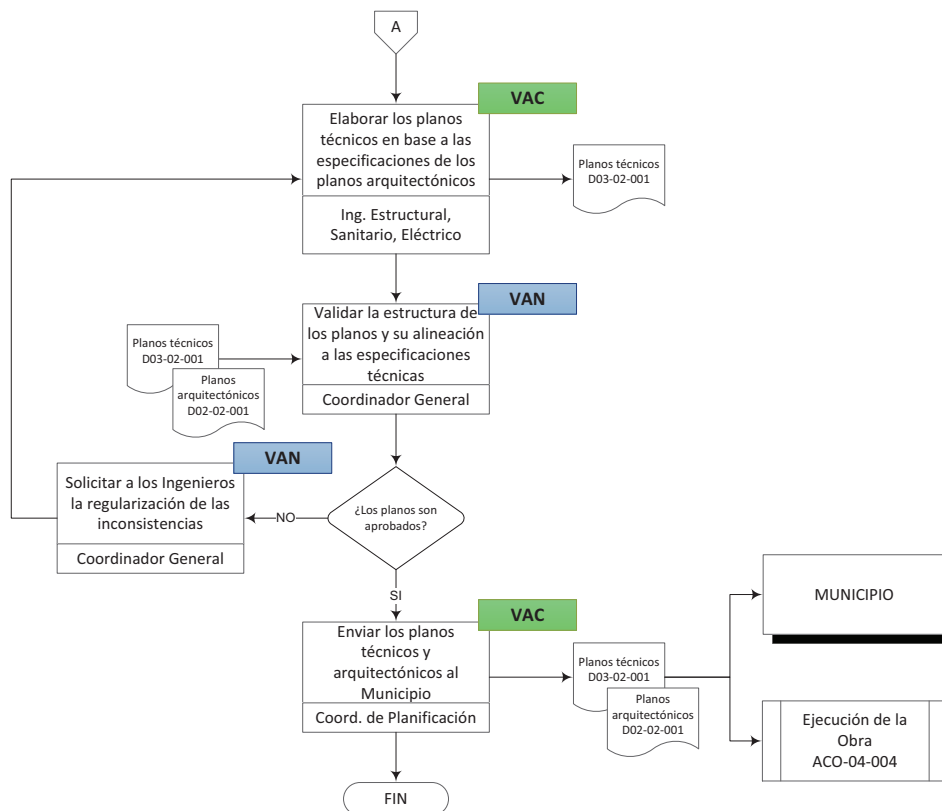
<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Asistente de Planificación	Coordinador de Planificación	Gerente General	

	CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA. Planificación de Obras	
DISEÑO DE OBRA		
CÓDIGO: APL-02-001	EDICION No.: 01	Pág. 3




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Asistente de Planificación	Coordinador de Planificación	Gerente General	

	CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA. Planificación de Obras	
DISEÑO DE OBRA		
CÓDIGO: APL-02-001	EDICION No.: 01	Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Asistente de Planificación	Coordinador de Planificación	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Planificación de Obras</div>	
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS		
CÓDIGO: APL-02-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Validar los proyectos de obra previamente diseñados con las entidades de control establecidas y competentes, determinando la necesidad de poner en marcha estudios ambientales que garanticen el cumplimiento cabal de las normas solicitadas para la aprobación de la construcción de los inmuebles.

## 2.- ALCANCE

Desde: Recepción del Informe de Aprobación de los planos del proyecto.

Hasta: Recepción del Permiso de Construcción y elaboración de la Declaratoria de Propiedad Horizontal.


## 3.- RESPONSABLE

Coordinador de Planificación.

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-02-002	Solicitud de Contratación
D02-02-002	Informe Ambiental
D03-02-002	Permiso de Construcción
D04-02-002	Declaratoria de Propiedad Horizontal

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Asistente de Planificación	Coordinador de Planificación	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Planificación de Obras</div>	
CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS		
CÓDIGO: APL-02-002	EDICION No.: 01	Pág. 2

## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-02-002	% de Proyectos Certificados	Semestral	$(\sum \text{ de Proyectos enviados al Municipio} / \sum \text{ de Permisos de Construcción}) * 100$	97%	94%	90%	Coordinador General	Gerente General
IN02-02-002	% de Informes Ambientales Reprocesados	Semestral	$(\# \text{ de Informes Ambientales No Aprobados} / \# \text{ de Informes Ambientales enviados al Municipio}) * 100$	0%	30%	50%	Ingeniero Ambiental	Coordinador General

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>  Asistente de Planificación	<b>Revisado por:</b>  Coordinador de Planificación	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	--	---	--------------------------

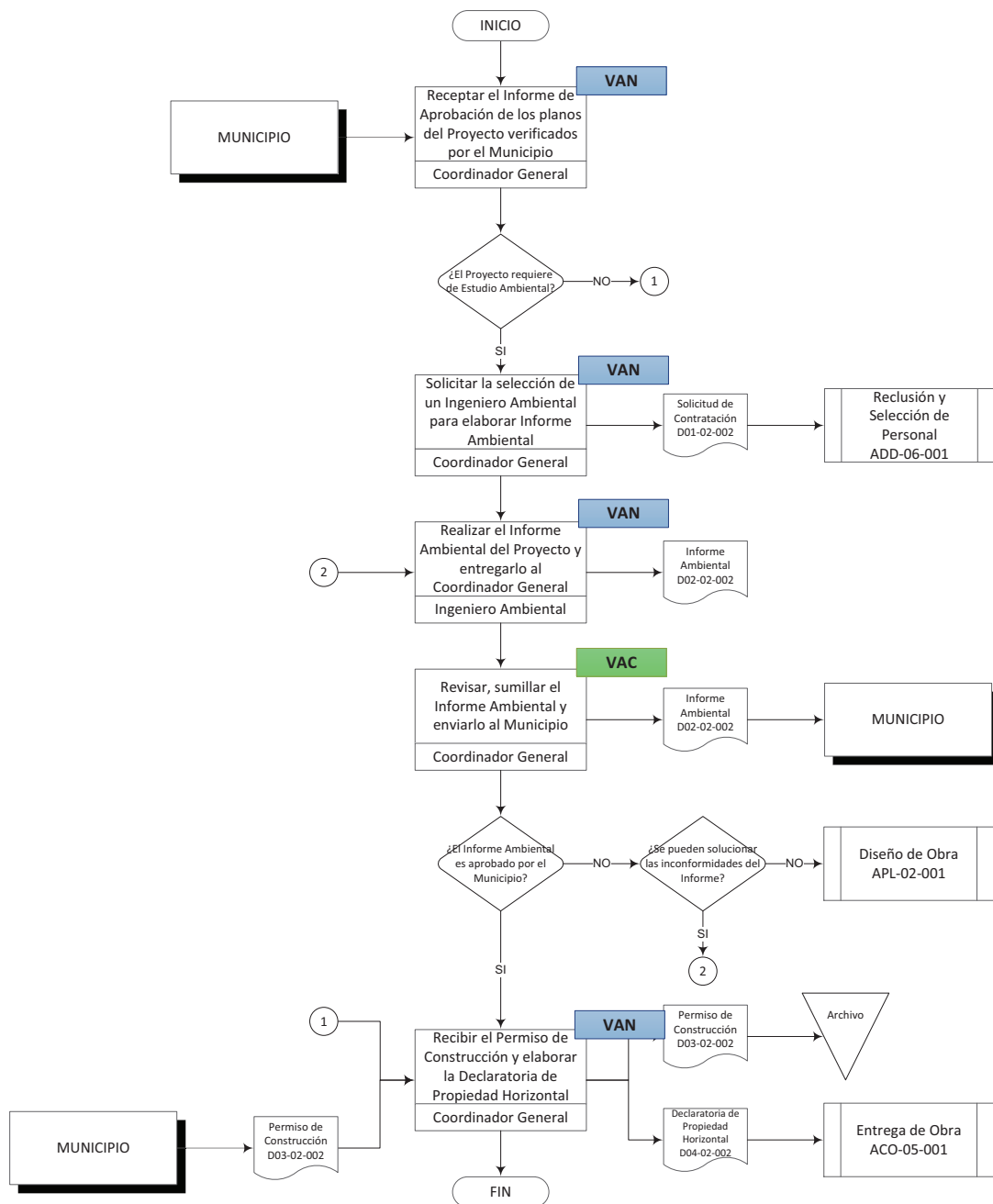


**CERTIFICACIÓN DE PROYECTOS**

CÓDIGO: APL-02-002

EDICION No.: 01

Pág. 3



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Asistente de Planificación

Coordinador de Planificación

Gerente General

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
PROMOCIÓN EN FERIAS		
CÓDIGO: AVT-03-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Promocionar los diferentes proyectos inmobiliarios que Constructora TALLER 3 comercializa mediante exposiciones en ferias o en eventos de similares características, buscando la captación de los demandantes asistentes incrementando la base de datos de los potenciales clientes de la organización.

## 2.- ALCANCE

Desde: Recepción de la notificación de ferias.

Hasta: Colocación de la base de datos de clientes potenciales en la carpeta compartida de promociones.

## 3.- RESPONSABLE

Coordinador de Ventas

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-03-001	Notificación de Ferias
D02-03-001	Notificación de Desistimiento

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
PROMOCIÓN EN FERIAS		
CÓDIGO: AVT-03-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

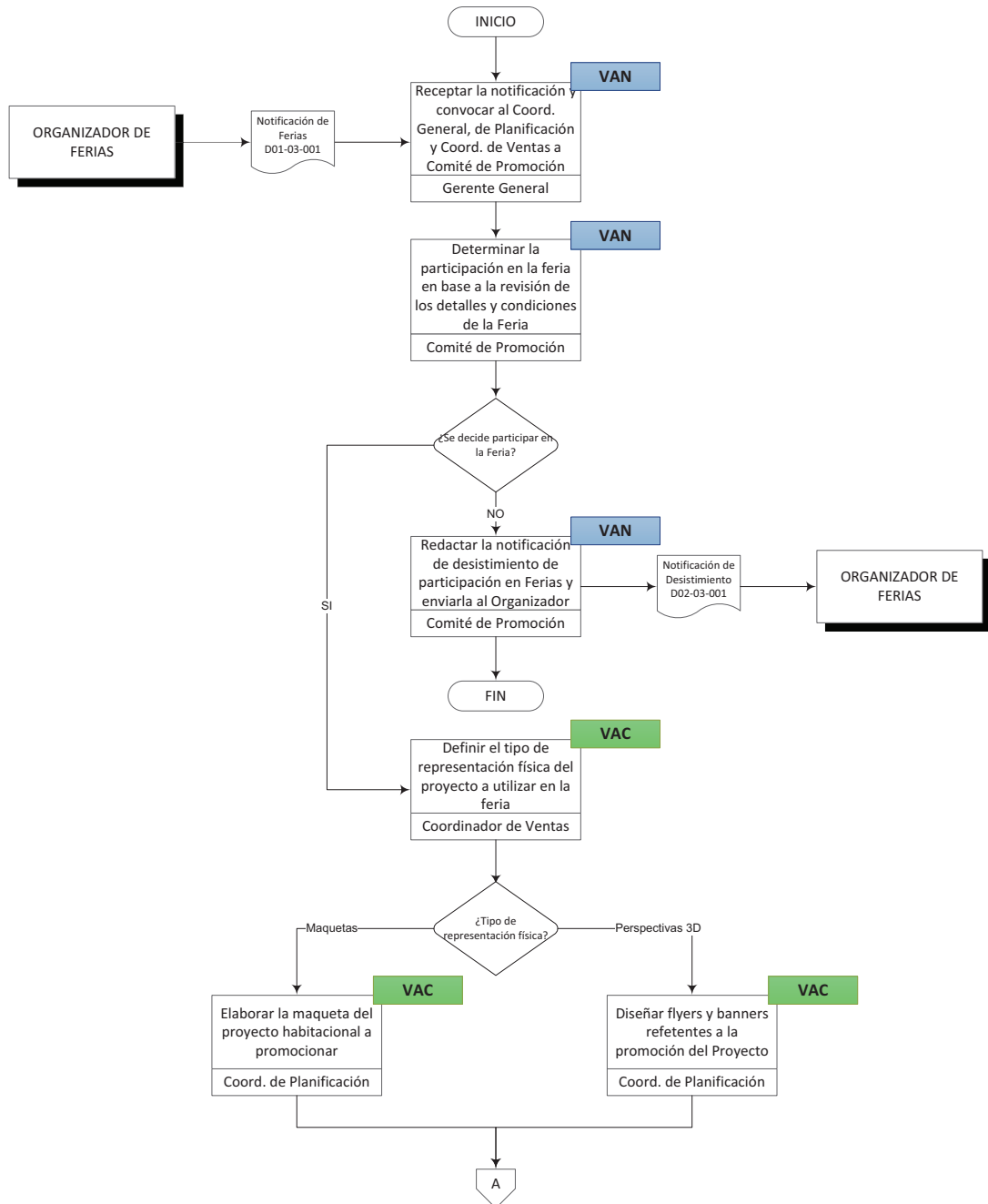
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-03-001	Grado de Captación de Clientes en BDD	Mensual	$(\sum \text{de registros en la Plantilla de Potenciales Clientes} / \text{Total de Asistentes a la Feria}) * 100$	70%	60%	50%	Vendedor	Coordinador de Ventas
IN02-03-001	Grado de Participación en Ferias	Mensual	$(\sum \text{de Participaciones en Ferias} / \sum \text{de Notificaciones de Ferias Recibidas}) * 100$	100%	90%	80%	Gerente General	Comité de Promoción
IN03-03-001	% de Representaciones Físicas por Maquetas	Quincenal	$(\sum \text{de maquetas utilizadas en Ferias} / \sum \text{de Representaciones Físicas utilizadas en Ferias}) * 100$	40%	50%	60%	Coordinador de Ventas	Gerencia General
IN04-03-001	% de Representaciones Físicas por Perspectivas 3D	Quincenal	$(\sum \text{de Perspectivas 3D utilizadas en Ferias} / \sum \text{de Representaciones Físicas utilizadas en Ferias}) * 100$	60%	50%	40%	Coordinador de Ventas	Gerencia General
IN05-03-001	% de Reprocesos en Diseño de Planos	Mensual	$[1 - (\sum \text{de Planos enviados a Reprocesar} / \sum \text{de Planos colocados en Carpeta compartida})] * 100$	0%	10%	30%	Coordinador de Planificación	Gerente General

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>  Vendedor	<b>Revisado por:</b>  Coordinador de Ventas	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	---	--------------------------

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
PROMOCIÓN EN FERIAS		
CÓDIGO: AVT-03-001	EDICION No.: 01	Pág. 3



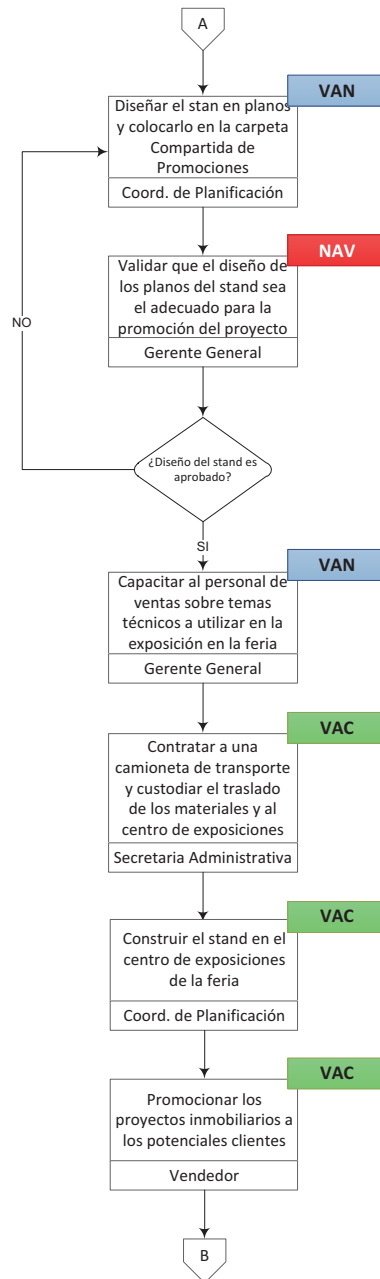
Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

**PROMOCIÓN EN FERIAS**


CÓDIGO: AVT-03-001

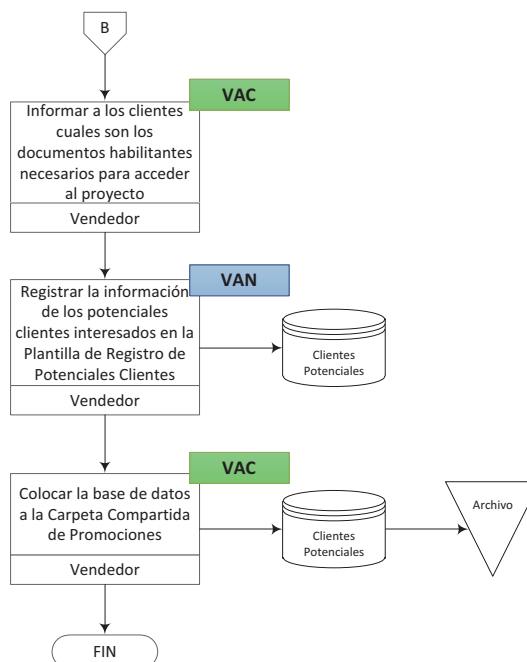
EDICION No.: 01

Pág. 4




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
PROMOCIÓN EN FERIAS		
CÓDIGO: AVT-03-001	EDICION No.: 01	Pág. 5



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
ORGANIZACIONES SOCIALES		
CÓDIGO: AVT-03-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Promocionar los proyectos de Constructora TALLER 3 a través de organizaciones sociales sin fines de lucro que participen como bróker comercial entre el cliente y la constructora, creando un filtro de selección que permita emparejar a los clientes con los proyectos en base a su capacidad de pago y necesidades.

## 2.- ALCANCE

Desde: Selección del proyecto inmobiliario a promocionar en la Organización Social.

Hasta: Colocación de la base de datos de clientes potenciales en la carpeta compartida de promociones.

## 3.- RESPONSABLE

Coordinador de Ventas

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-03-002	Proyectos de Obra
D02-03-002	Convenio de Trabajo
D02-03-002	Flyers del Proyecto

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
ORGANIZACIONES SOCIALES		
CÓDIGO: AVT-03-002	EDICION No.: 01	Pág. 2


## 5.- INDICADORES

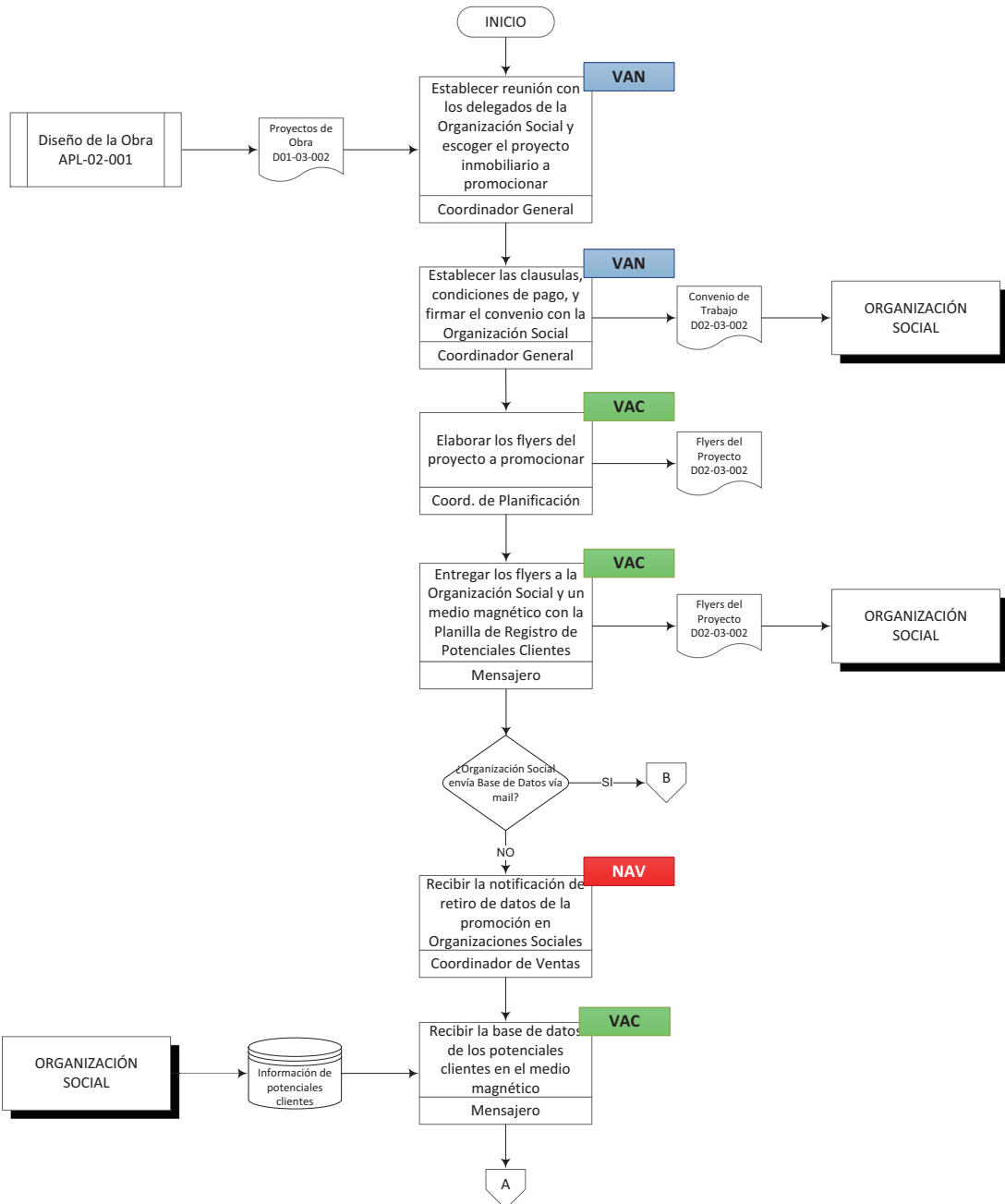
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-03-002	Grado de Captación de Potenciales Clientes en OS	Mensual	( $\Sigma$ de registros en la Plantilla de Potenciales Clientes / # de Personas Contactadas por la Organización Social) * 100	90%	80%	75%	Delegado Organización Social	Coordinador de Ventas
IN02-03-002	% de Proyectos a Promocionar por Organización Social	Mensual	( $\Sigma$ de Proyectos pactados para promoción por Organización Social / # de Proyectos en fase de Comercialización) * 100	100%	90%	85%	Coordinador General	Gerencia

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO


<b>Información Generada por:</b>  Vendedor	<b>Revisado por:</b>  Coordinador de Ventas	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	---	--------------------------

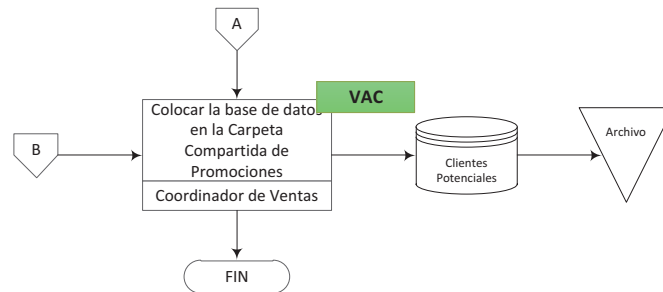


	CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA. Promoción y Ventas	
ORGANIZACIONES SOCIALES		
CÓDIGO: AVT-03-002	EDICION No.: 01	Pág. 3




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA. Promoción y Ventas	
ORGANIZACIONES SOCIALES		
CÓDIGO: AVT-03-002	EDICION No.: 01	Pág. 4



<b>Información Generada por:</b>  Vendedor	<b>Revisado por:</b>  Coordinador de Ventas	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
--	---	---	--------------------------

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
PROMOCIÓN REACTIVA		
CÓDIGO: AVT-03-003	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Recibir y atender de manera adecuada al cliente que se acerca a las instalaciones de la institución interesado en los proyectos inmobiliarios de Constructora TALLER 3, indicando las mejores opciones dentro de la gama de ofertas promocionadas por la constructora.

## 2.- ALCANCE

Desde: Recepción del cliente en las instalaciones de Constructora TALLER 3.

Hasta: Notificación al cliente de la documentación habilitante para la venta.


## 3.- RESPONSABLE

Coordinador de Ventas

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-03-003	Flyers de Proyectos Inmobiliarios
D02-03-003	Cotización del Proyecto

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> Promoción y Ventas	
PROMOCIÓN REACTIVA		
CÓDIGO: AVT-03-003	EDICION No.: 01	Pág. 2

## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-03-003	Nivel de Captación de Potenciales Clientes	Diaria	(# de Clientes que Solicitan Cotización / # de Potenciales Clientes en Instalaciones) * 100	75%	55%	35%	Vendedor	Coordinador de Ventas
IN02-03-003	Nivel de Captación de Clientes	Diaria	(# de Clientes que Aceptan Cotización / # de Clientes que Solicitan Cotización) * 100	90%	80%	50%	Vendedor	Coordinador de Ventas

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

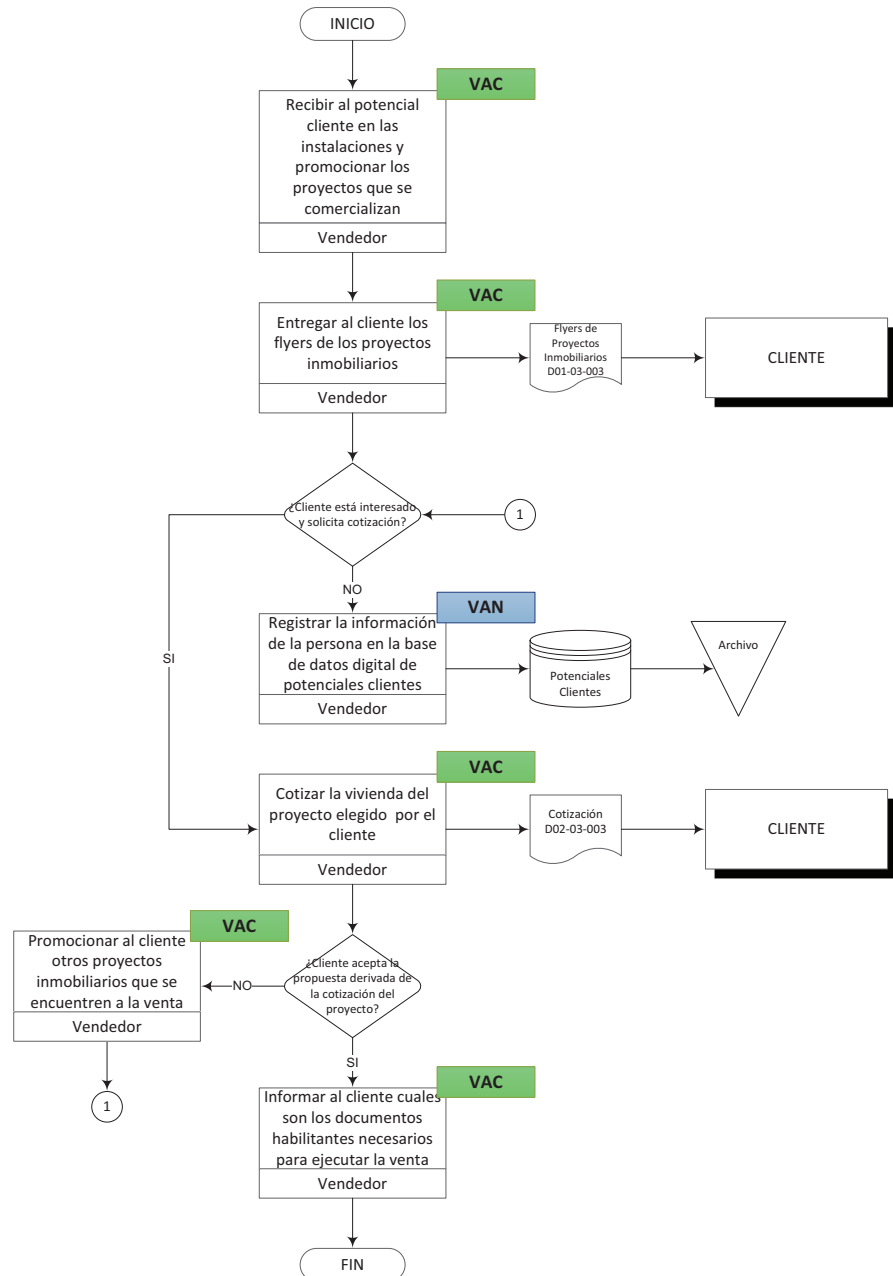
Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

**PROMOCIÓN REACTIVA**

CÓDIGO: AVT-03-003

EDICION No.: 01

Pág. 3



Información Generada por:

Revisado por:


Aprobado por:

Fecha de Vigencia

Vendedor

Coordinador de Ventas

Gerente General

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
VENTAS		
CÓDIGO: AVT-03-004	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Consolidar la venta de las obras en base a los requerimientos y necesidades de los clientes de Constructora TALLER 3, definiendo las condiciones adecuadas que beneficien a las partes involucradas.

## 2.- ALCANCE

Desde: Recepción de la documentación habilitante del cliente.

Hasta: Archivo de la Promesa de Compra-Venta.


## 3.- RESPONSABLE

Vendedor

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-03-004	Copia de Cédula de Identidad
D02-03-004	Copia de Papeleta de Votación
D03-03-004	Copia de Recibo de Servicio Básico
D04-03-004	Ficha Socio-económica del cliente
D05-03-004	Formulario de Postulación para el Bono del MIDUVI

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
VENTAS		
CÓDIGO: AVT-03-004	EDICION No.: 01	Pág. 2

CODIGO	NOMBRE
D06-03-004	Certificado de Ingresos
D07-03-004	Certificado de No Afiliación al IEES
D08-03-004	Copia de la Cuenta Bancaria
D09-03-004	Notificación de Resolución
D10-03-004	Promesa de Compra-Venta


## 5.- INDICADORES

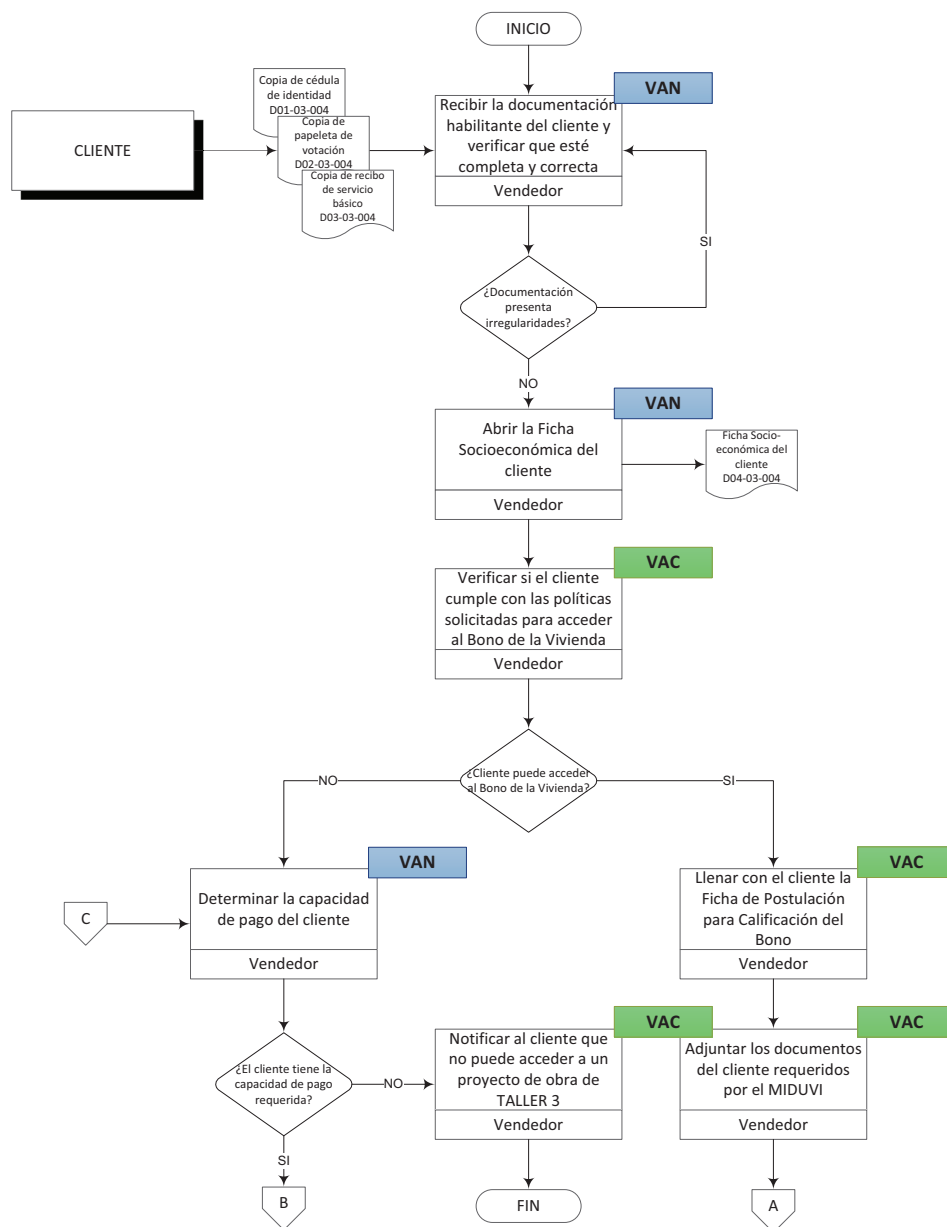
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-03-004	% de Ventas Consolidadas	Mensual	(# de Minutas de Promesas de Compra-Venta elaboradas / $\Sigma$ de Clientes con capacidad de pago aprobada) * 100	100%	96%	92%	Vendedor	Coordinador de Ventas
IN02-03-004	% Documentación Habilitante Reprocesada	Semanal	[1 - (Documentación Habilitante Aprobada / Documentación Habilitante presentada por cliente)] * 100	5%	10%	15%	Vendedor	Coordinador de Ventas
IN03-03-004	Cobertura de la Cuota Recomendada	Semanal	[(Ingresos del Cliente) - (Gastos Fijos + Gastos Variables)] / Cuota Recomendada	$\geq 1$	0	$\leq 1$	Vendedor	Coordinador de Ventas
IN04-03-004	% de Clientes con Acceso al Bono de la Vivienda	Mensual	(Notificación de Aprobación del MIDUVI / # de Fichas de Postulación para Bono) * 100	80%	70%	60%	Vendedor	Coordinador de Ventas
IN05-03-004	% Clientes con Acceso a Proyectos TALLER 3	Semanal	( $\Sigma$ de Fichas Socioeconómicas Aprobadas / $\Sigma$ de Fichas Socioeconómicas Aperturadas) * 100	100%	90%	80%	Vendedor	Coordinador de Ventas

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO


Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

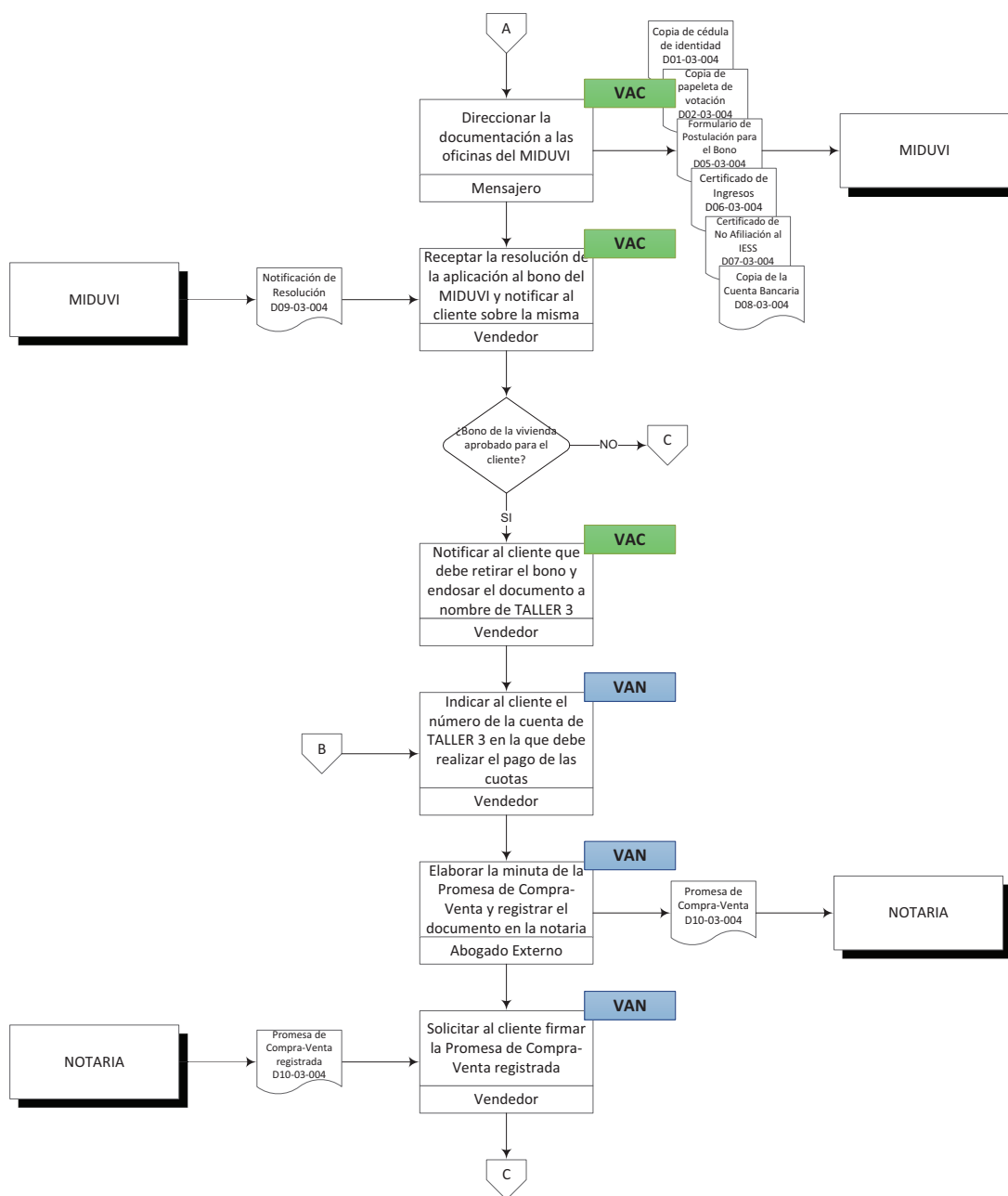


	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> Promoción y Ventas	
VENTAS		
CÓDIGO: AVT-03-004	EDICION No.: 01	Pág. 3




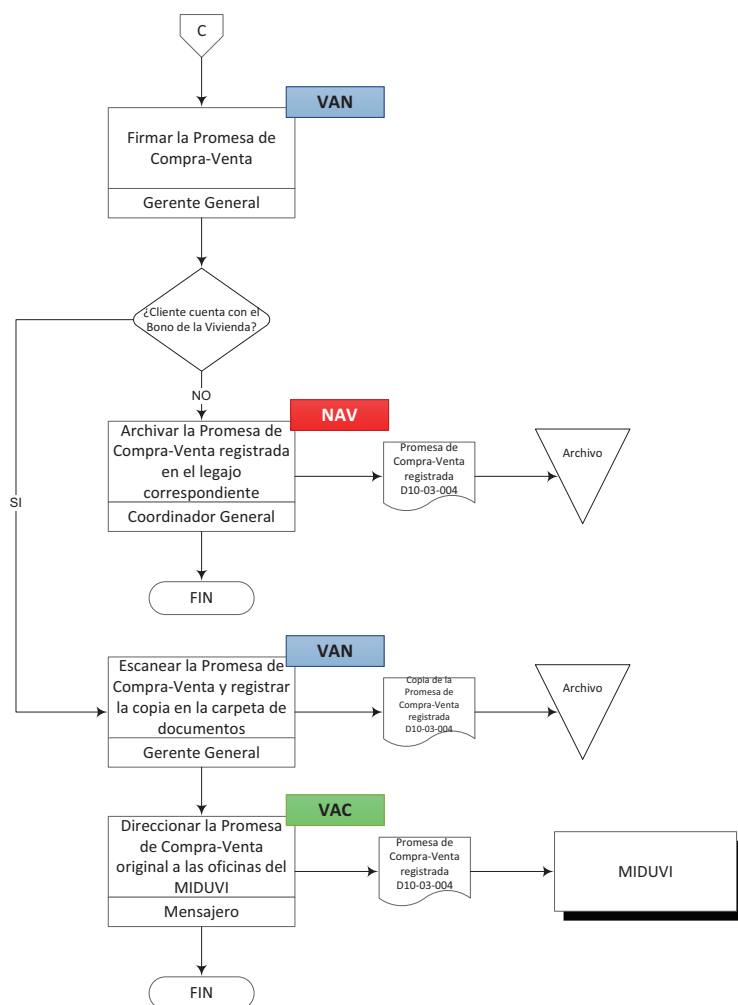
Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Promoción y Ventas</div>	
VENTAS		
CÓDIGO: AVT-03-004	EDICION No.: 01	Pág. 4




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA. Promoción y Ventas	
VENTAS		
CÓDIGO: AVT-03-004	EDICION No.: 01	Pág. 5



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Vendedor	Coordinador de Ventas	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
CÓDIGO: ACO-04-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Determinar el monto de la inversión de los diferentes proyectos de obra diseñados en base al cálculo de todos los costos fijos y variables que impactan en la ejecución de la construcción, con la finalidad de optimizar los costos de edificación y a su vez establecer el precio de venta con el que se comercializará el proyecto consumado.

## 2.- ALCANCE

Desde: Determinación de los insumos, materiales y gastos adicionales del proyecto.

Hasta: Elaboración del Flujo de Gastos / Direccionamiento de la Solicitud de Crédito.


## 3.- RESPONSABLE

Gerente General / Residente de Obra

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-04-001	Proyecto de Obra
D02-04-001	Registro de Actividades
D03-04-001	Balance Financiero del Proyecto
D04-04-001	Flujo de Gastos
D05-04-001	Solicitud de Crédito

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
CÓDIGO: ACO-04-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

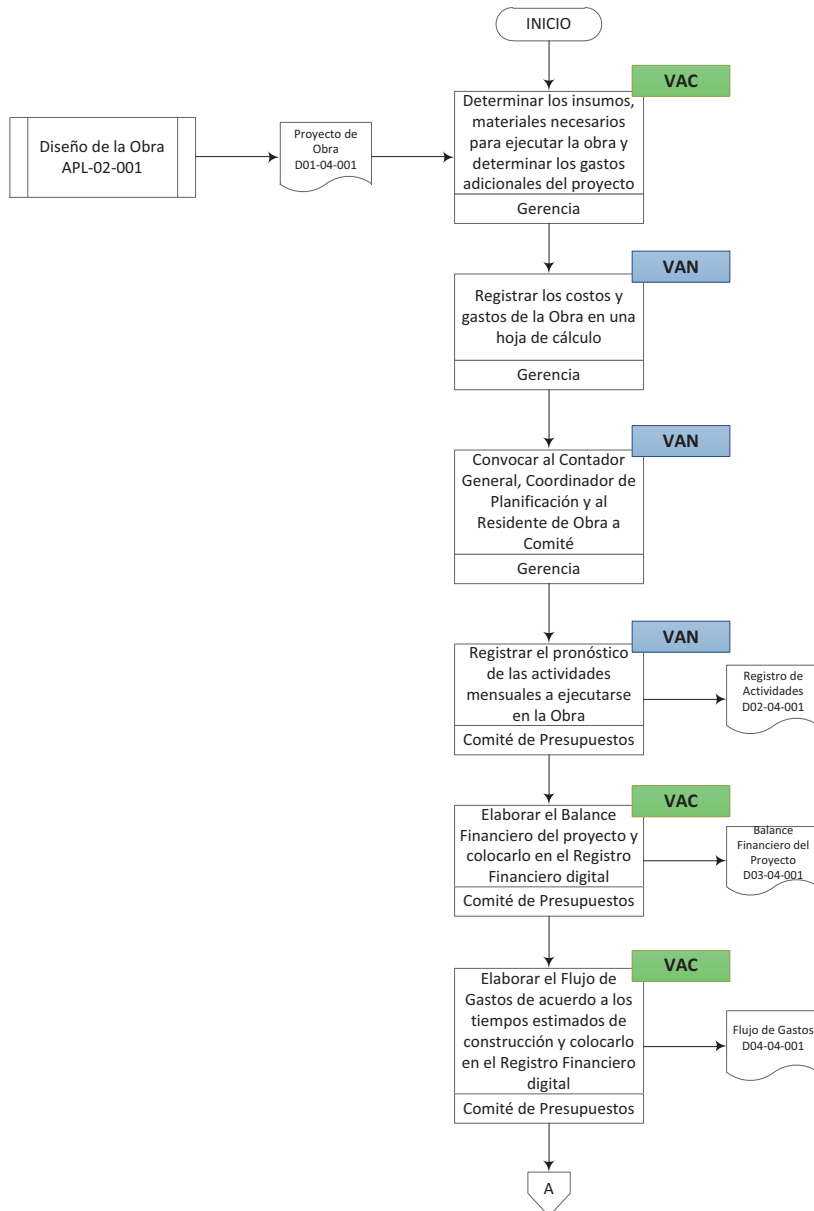
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-04-001	Variación de Egresos Presupuestados Pry (x2) vs Pry (x1)	Semestral	$\frac{[\text{Total Ppto de Egresos Pry}(x2) - \text{Total Ppto de Egresos Pry}(x1)]}{\text{Total Ppto de Egresos Pry}(x1)}$	-7%	-4%	-1%	Comité de Presupuestos	Gerente General/Coord General
IN02-04-001	Variación del Tiempo Estimado de Construcción	Semestral	$\frac{[\text{Tiempo Real de Construcción}(\text{días}) - \text{Tiempo presupuestado de Construcción}(\text{días})]}{[\text{Tiempo presupuestado de Construcción}(\text{días})]}$	-6%	-3%	0%	Comité de Presupuestos	Gerente General
IN03-04-001	% de Proyectos Auto-Financiados	Semestral	$\left( \frac{\sum \text{de Solicitudes de Crédito Aprobadas por Proyecto}}{\sum \text{de Proyectos Presupuestados}} \right) * 100$	60%	70%	75%	Coordinador General	Gerente General


## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

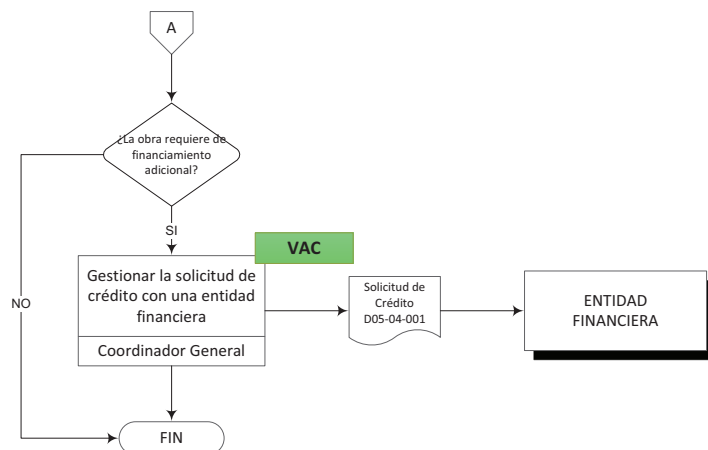
<b>Información Generada por:</b>  Residente de Obra	<b>Revisado por:</b>  Residente de Obra	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
CÓDIGO: ACO-04-001	EDICION No.: 01	Pág. 3



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROYECTO		
CÓDIGO: ACO-04-001	EDICION No.: 01	Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA		
CÓDIGO: ACO-04-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Determinar el volumen de la materia prima requerido para los distintos proyectos inmobiliarios de Constructora TALLER 3, seleccionar a los mejores proveedores del mercado y planificar la logística del proceso para el adecuado manejo de los insumos desde su solicitud hasta su almacenamiento.

## 2.- ALCANCE

Desde: Llenado del Formulario de Pedido de Materiales.

Hasta: Almacenamiento de los materiales de construcción en la bodega y sumillado y entrega de la Guía de Remisión al Asistente de Contabilidad.

## 3.- RESPONSABLE


Residente de Obra

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-04-002	Proyecto de Obra
D02-04-002	Formulario de Pedido de Materiales
D03-04-002	Guía de Remisión

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Coordinador de Planificación	Residente de Obra	Gerente General	




	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA		
CÓDIGO: ACO-04-002	EDICION No.: 01	Pág. 2

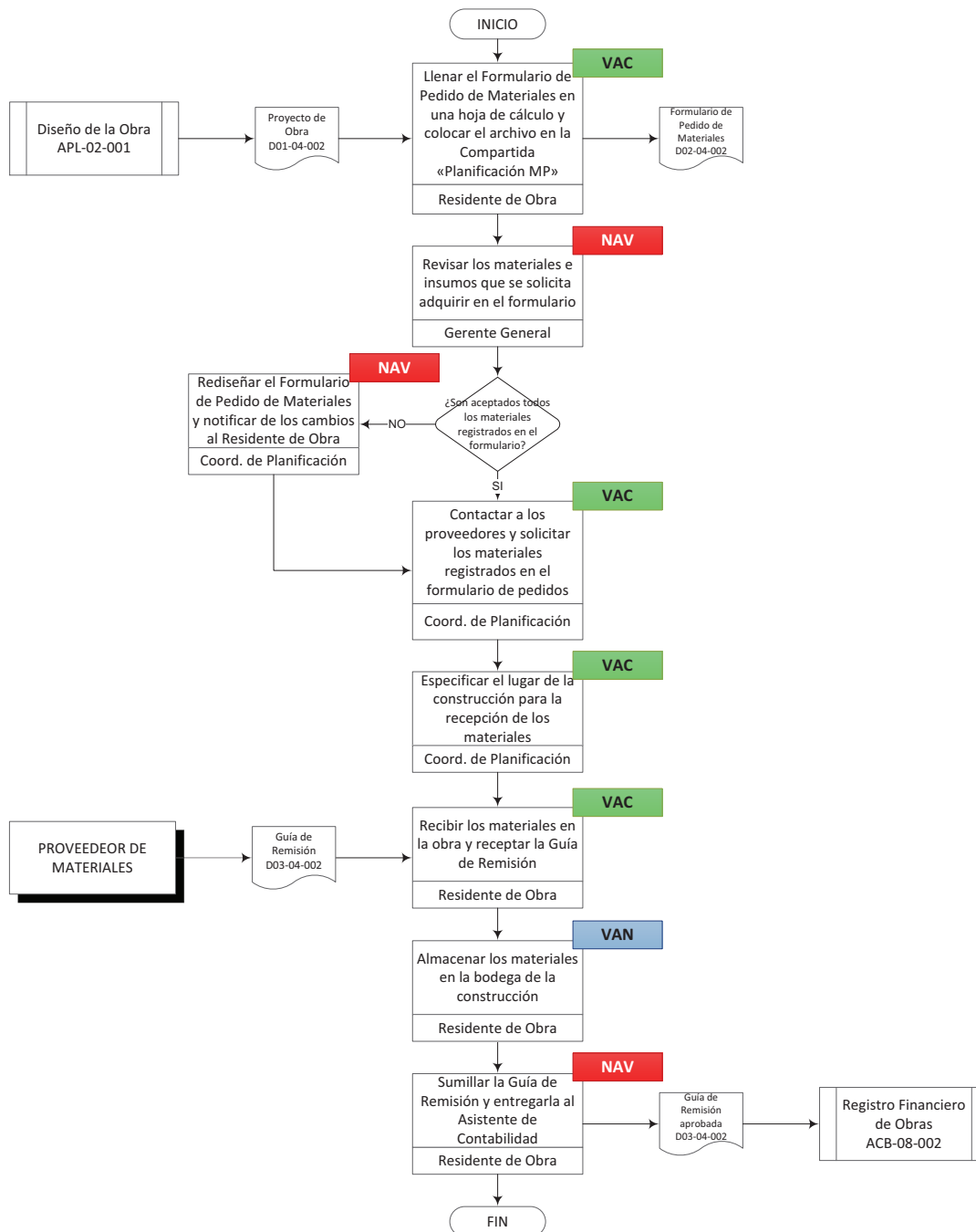
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-04-002	Tiempo de Espera por Recepción de Materiales (horas)	Trimestral	Fecha y Hora de Recepción de Materiales - Fecha y Hora de Solicitud de Materiales	3	12	24	Residente de Obra	Coordinador de Planificación
IN02-04-002	% de Reprocesos por Formulario de Pedido de Materiales	Mensual	$[1 - (\sum \text{de Formularios de Pedido de Materiales rediseñados} / \sum \text{de Formularios de Pedido de Materiales Aprobados})] * 100\%$	0%	5%	10%	Residente de Obra	Gerente General


## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Coordinador de Planificación	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
PLANIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA		
CÓDIGO: ACO-04-002	EDICION No.: 01	Pág. 3



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador de Planificación	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONTRUCCIÓN		
CÓDIGO: ACO-04-003	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Plantear las condiciones económicas que regirán el contrato de mano de obra y estructurar las planillas de pago en función a la cubicación de la mano de obra trabajada durante la semana para justificar el pago acordado entre Constructora TALLER 3 y los trabajadores de obra.

## 2.- ALCANCE

Desde: Convocatoria al Maestro Mayor, establecimiento del contrato de Mano de Obra.

Hasta: Elaboración y entrega del cheque al Maestro Mayor.


## 3.- RESPONSABLE

Residente de Obra / Coordinador de Planificación

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-04-003	Proyecto de Obra
D02-04-003	Contrato de Mano de Obra
D03-04-003	Planilla de Pagos
D04-04-003	Comprobante de Egreso
D05-04-003	Cheque

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador de Planificación	Residente de Obra	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONTRUCCIÓN		
CÓDIGO: ACO-04-003	EDICION No.: 01	Pág. 2

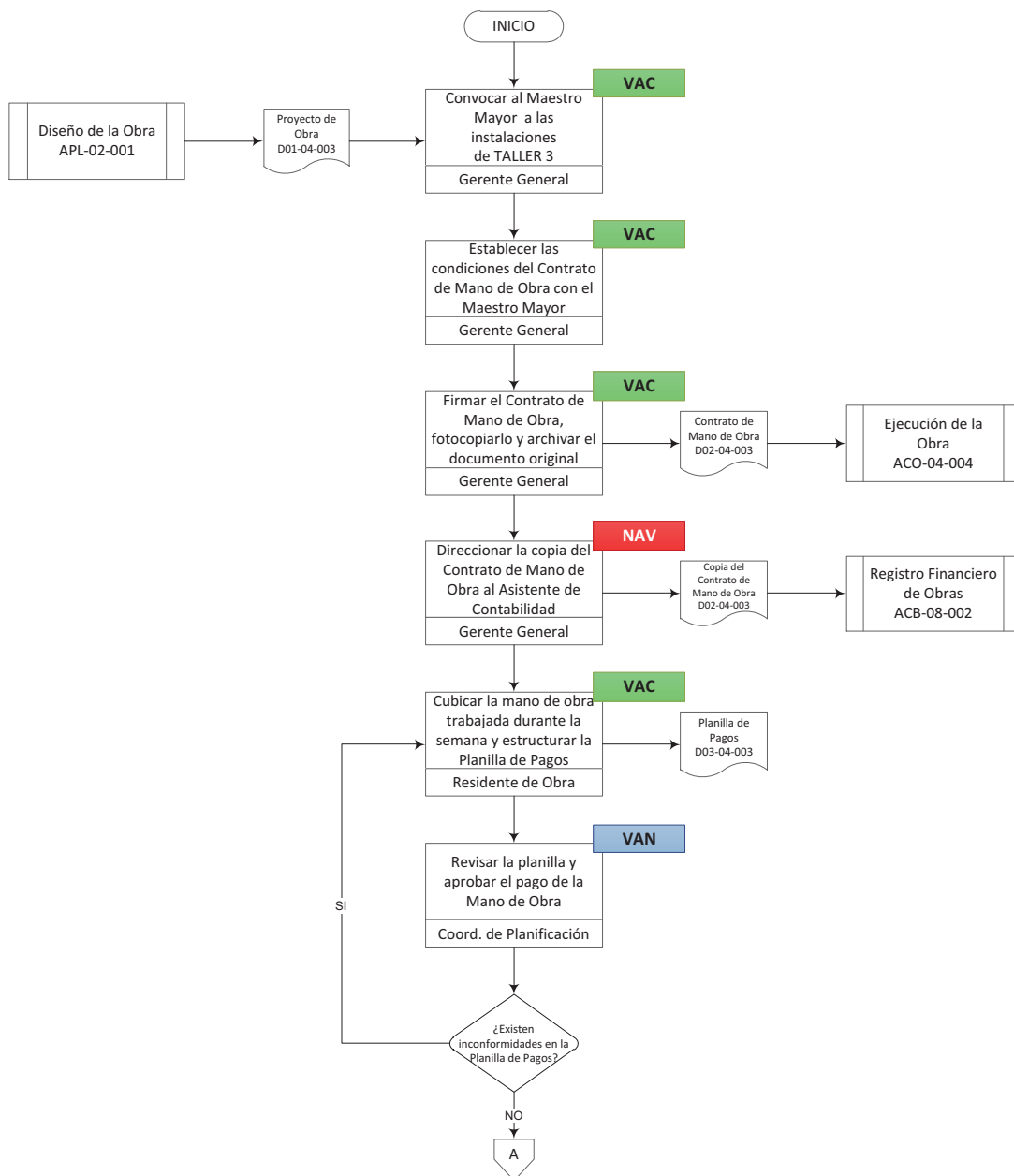
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-04-003	Variación de Cubicación de Mano de Obra	Semanal	[Total Cubicado en Planilla de Pagos - Total Ppto en Planillas de Construcción] / Total Ppto de Planillas de Construcción	0%	3%	7%	Residente de Obra	Gerente General
IN02-04-003	% de Reprocesos por Cubicación de Mano	Semanal	[1 - (Σ de Planillas de Pago Cubicadas / Σ de Planilla de Pagos Aprobadas)] * 100	0%	30%	60%	Residente de Obra	Gerente General


## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

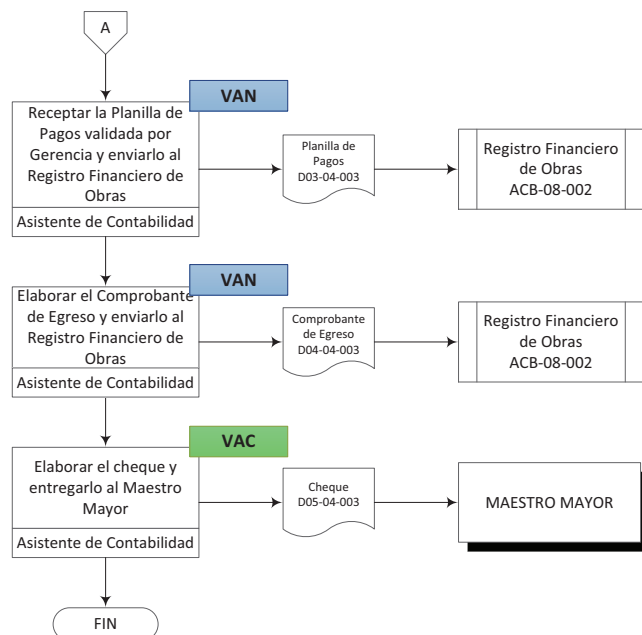
<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Coordinador de Planificación	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONTRUCCIÓN		
CÓDIGO: ACO-04-003	EDICION No.: 01	Pág. 3




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador de Planificación	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
ELABORACIÓN DE PLANILLAS DE CONTRUCCIÓN		
CÓDIGO: ACO-04-003	EDICION No.: 01	Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Coordinador de Planificación	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
EJECUCIÓN DE LA OBRA		
CÓDIGO: ACO-04-004	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Organizar las actividades y a los recursos requeridos para llevar a cabo la construcción de los proyectos inmobiliarios, monitoreando el trabajo en campo para concretar la obra definida bajo los parámetros señalados en los planos arquitectónicos y técnicos certificados.

## 2.- ALCANCE

Desde: Convocatoria al Coordinador de Planificación y al Residente de Obra a Comité.

Hasta: Envío de la Notificación de Obra Terminada al Gerente General.


## 3.- RESPONSABLE

Residente de Obra

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-04-004	Contrato de Mano de Obra
D02-04-004	Planos Técnicos
D03-04-004	Planos Arquitectónicos
D04-04-004	Cronograma de la Obra
D05-04-004	Kardex de la Obra
D06-04-004	Libro de Obra
D07-04-004	Notificación de Obra Terminada

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> Construcción	
EJECUCIÓN DE LA OBRA		
CÓDIGO: ACO-04-004	EDICION No.: 01	Pág. 2

## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-04-004	% de Desfase del Tiempo de Ejecución de la Obra	Indefinida	[(Fecha de Entrega de Notificación de Obra Terminada - Fecha Inicio de Ejecución de Obra) - (Tiempo pptado en Cronograma de Obra)] / (Tiempo pptado en Cronograma de Obra)	0%	7%	15%	Residente de Obra	Gerente General
IN02-04-004	% de Inventario de Materiales	Semanal	[(Q Materiales de la Solicitud de Pedido de Materiales - Salida de Materiales Registradas en Kardex + Ingreso de Materiales Registrados en Kardex) / (Q Materiales de la Solicitud de Pedido de Materiales)] * 100	7%	25%	50%	Residente de Obra	Gerente General

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>  Residente de Obra	<b>Revisado por:</b>  Residente de Obra	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

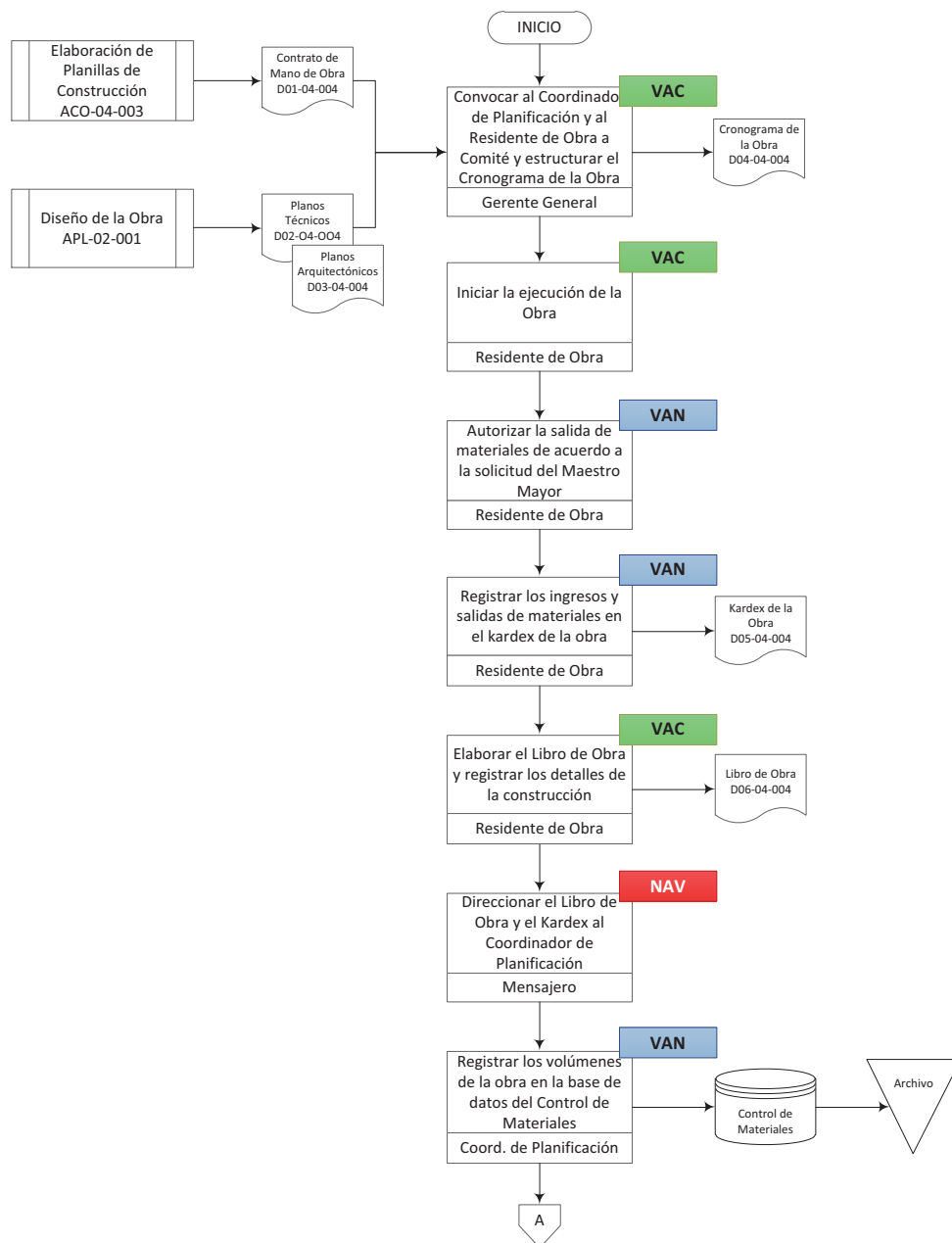


**EJECUCIÓN DE LA OBRA**


CÓDIGO: ACO-04-004

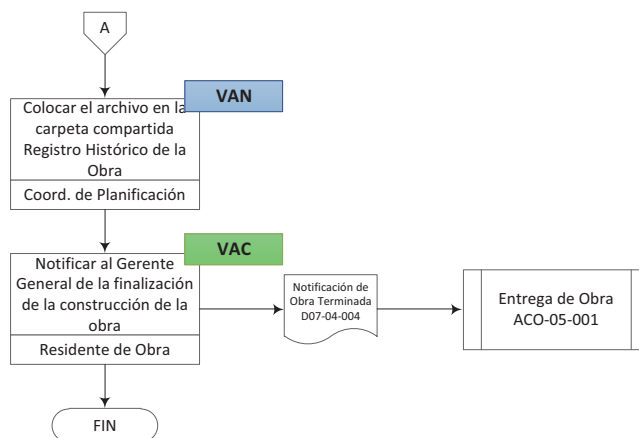
EDICION No.: 01

Pág. 3




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Construcción</div>	
EJECUCIÓN DE LA OBRA		
CÓDIGO: ACO-04-004	EDICION No.: 01	Pág. 4



<b>Información Generada por:</b>  Residente de Obra	<b>Revisado por:</b>  Residente de Obra	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Entrega y Post-Venta</div>	
ENTREGA DE OBRA		
CÓDIGO: ACO-05-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Adjudicar legalmente el proyecto terminado al cliente, contando con las garantías necesarias y con un elevado nivel de calidad en la obra ejecutada basada en los filtros de satisfacción de conformidad a favor del cliente.

## 2.- ALCANCE

Desde: Coordinación de la fecha y hora de revisión de la obra con los clientes.

Hasta: Entrega de las escrituras definitivas.


## 3.- RESPONSABLE

Gerente General / Residente de Obra

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-05-001	Notificación de Obra Terminada
D02-05-001	Cronograma de Reproceso
D03-05-001	Acta de Entrega-Recepción
D04-05-001	Declaratoria de Propiedad Horizontal
D05-05-001	Acta de Entrega-Recepción
D06-05-001	Escrituras Definitivas de las Viviendas

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Entrega y Post-Venta</div>	
ENTREGA DE OBRA		
CÓDIGO: ACO-05-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

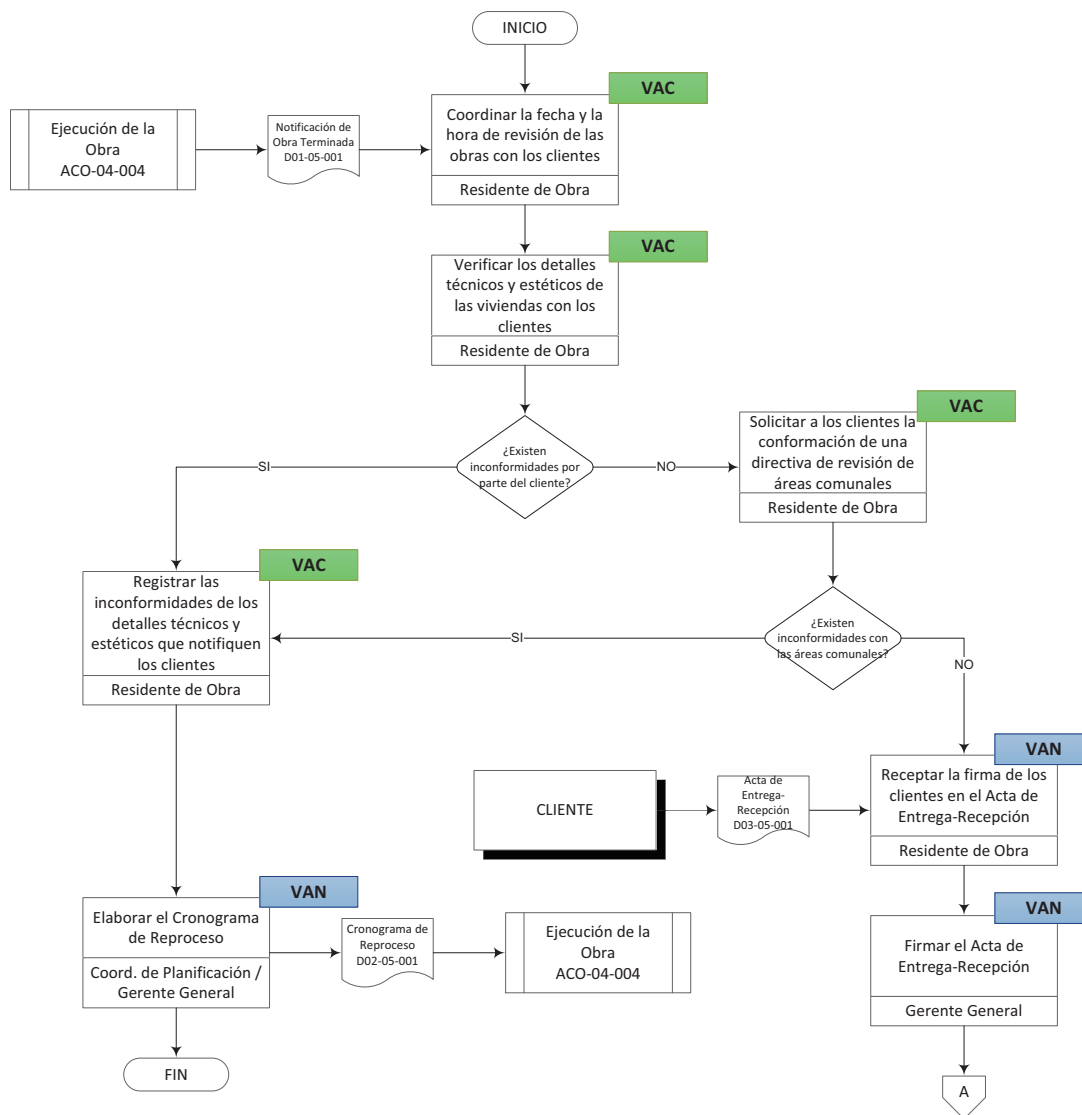
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-05-001	% de Proyectos Adjudicados Legalmente	Semestral	$(\sum \text{de Escrituras de Viviendas entregadas} / \sum \text{de Proyectos Terminados}) * 100$	100%	87%	70%	Gerente General	Gerencia
IN02-05-001	% de Reprocesos por Detalles Técnico-Estéticos	Semestral	$(\sum \text{de Notificaciones de Inconformidades Técnico-Estéticas} / \sum \text{de Revisiones de Obra}) * 100$	0%	15%	30%	Residente de Obra	Gerente General / Coordinador General
IN03-05-001	% de Cobertura Efectiva de Reprocesos por Detalles Técnico-Estéticos	Semestral	$(\sum \text{de Inconformidades Técnico-Estéticas Cubiertas} / \# \text{ de Reprocesos por Detalles Técnico-Estéticos}) * 100$	100%	95%	90%	Coordinador de Planificación	Gerente General / Residente de Obra
IN04-05-001	% de Cobertura Efectiva de Reprocesos por Detalles de Áreas Comunes	Semestral	$(\sum \text{de Inconformidades de Áreas Comunes} / \# \text{ de Reprocesos por Detalles de Áreas Comunes}) * 100$	100%	95%	90%	Coordinador de Planificación	Gerente General / Residente de Obra


## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

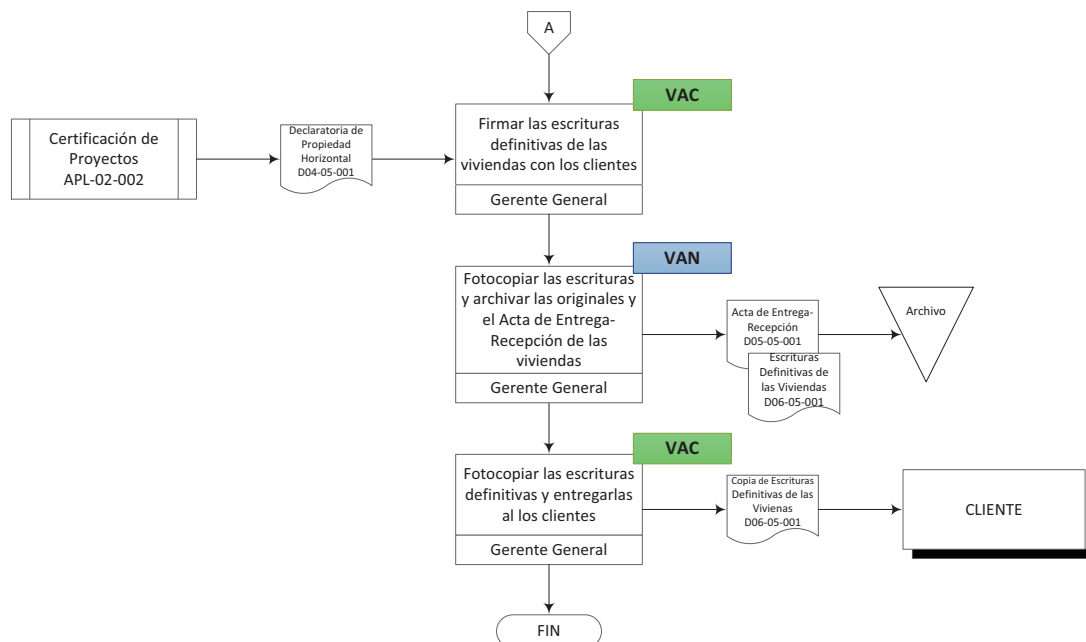
<b>Información Generada por:</b>  Residente de Obra	<b>Revisado por:</b>  Residente de Obra	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> Entrega y Post-Venta	
ENTREGA DE OBRA		
CÓDIGO: ACO-05-001	EDICION No.: 01	Pág. 3



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Entrega y Post-Venta</div>	
ENTREGA DE OBRA		
CÓDIGO: ACO-05-001	EDICION No.: 01	Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Residente de Obra	Residente de Obra	Gerente General	

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> Entrega y Post-Venta	
GARANTÍAS		
CÓDIGO: ACO-05-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Generar el respaldo necesario para avalar la ejecución del proyecto desde su diseño hasta la entrega, estipulando las condiciones económicas que preservarán los intereses del cliente y de las entidades involucradas en el financiamiento de la obra.

## 2.- ALCANCE

Desde: Firma de las Pólizas de Cumplimiento de la Obra.

Hasta: Recepción y archivo de los Fondo de Garantías.

## 3.- RESPONSABLE

Gerente General

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-05-002	Pólizas de Cumplimiento
D02-05-002	Recepción de Garantías
D03-05-002	Transferencia Bancaria
D04-05-002	Fondo de Garantía por Bono
D05-05-002	Fondo de Garantía por Permiso de Construcción

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Gerente General	Gerente General	Gerente General	

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> Entrega y Post-Venta	
GARANTÍAS		
CÓDIGO: ACO-05-002	EDICION No.: 01	Pág. 2

## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-05-002	Nivel de Respaldo de Ejecución del Proyecto	Semestral	$(\sum \text{ de Pólizas de Cumplimiento } / 3) * 100$	100%	66%	33%	Residente de Obra	Gerencia
IN02-05-002	% de Inspecciones Aprobadas por Municipio	Semestral	$(\sum \text{ de Fondos de Garantías por Bono Archivados } / \sum \text{ de Inspecciones realizadas por Municipio}) * 100$	100%	95%	90%	Gerente General	Gerencia
IN03-05-002	% de Inspecciones Aprobadas por MIDUVI	Semestral	$(\sum \text{ de Fondos de Garantías por Permisos de Construcción Archivados } / \sum \text{ de Inspecciones realizadas por MIDUVI}) * 100$	100%	95%	90%	Gerente General	Gerencia
IN04-05-002	% de Inspecciones Aprobadas por Aseguradora	Semestral	$(\sum \text{ de Fondos de Garantías de la Aseguradora Archivados } / \sum \text{ de Inspecciones realizadas por Aseguradora}) * 100$	100%	95%	90%	Gerente General	Gerencia

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>  Gerente General	<b>Revisado por:</b>  Gerente General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

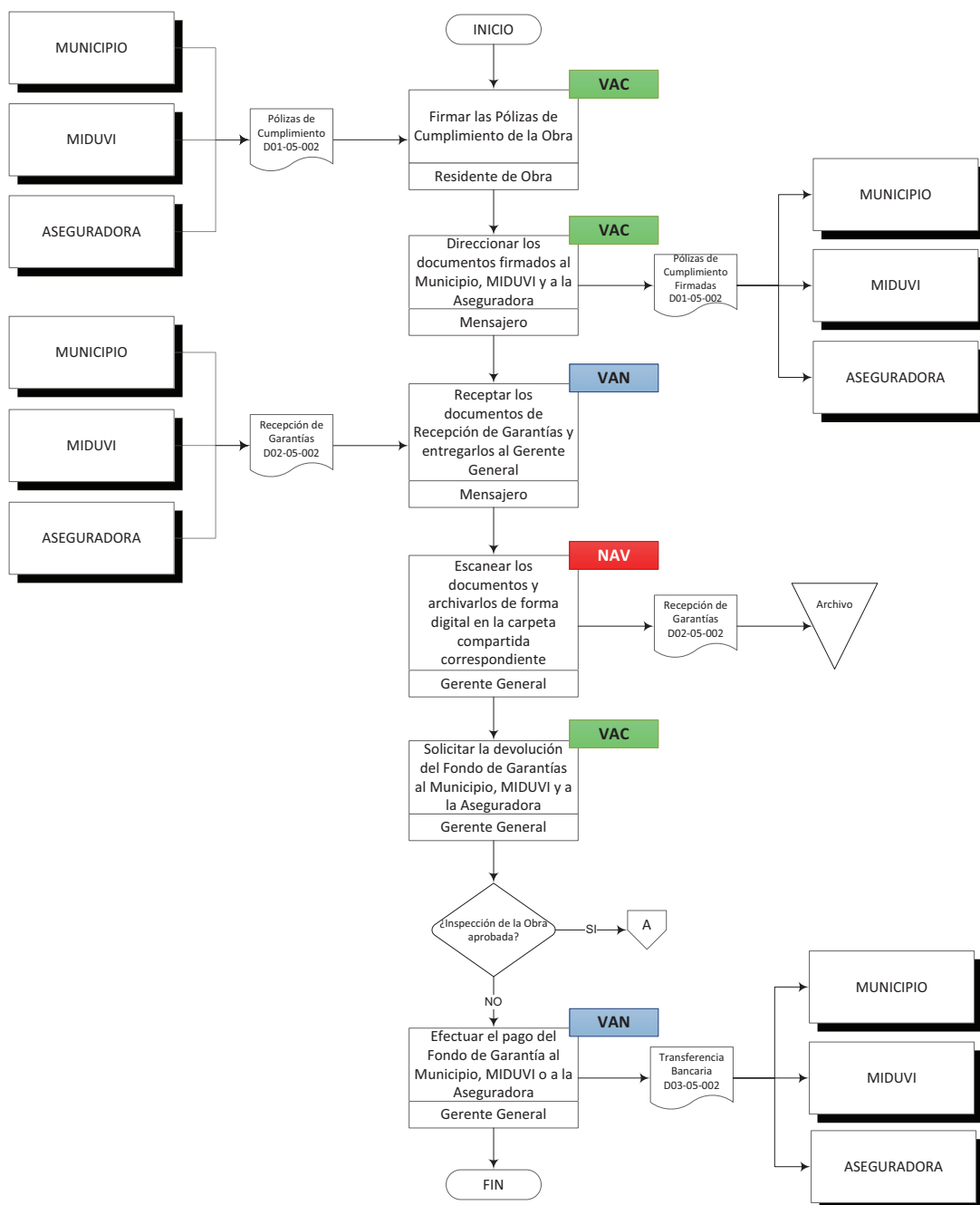


**GARANTÍAS**

CÓDIGO: ACO-05-002

EDICION No.: 01

Pág. 3



Información Generada por:

Revisado por:

Aprobado por:

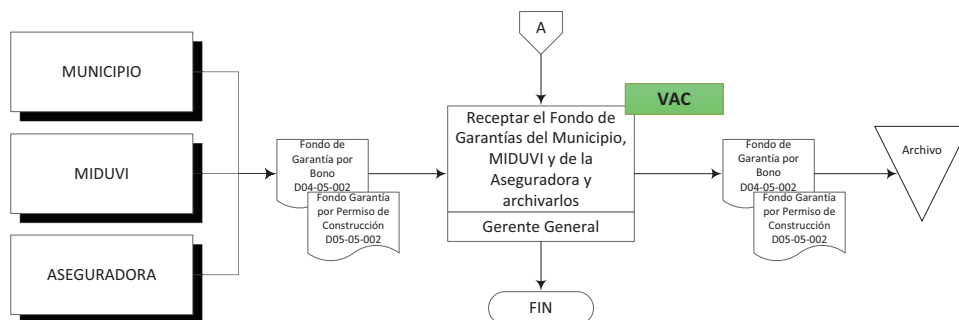
Fecha de Vigencia

Gerente General


Gerente General

Gerente General

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> Entrega y Post-Venta	
<b>GARANTÍAS</b>		
CÓDIGO: ACO-05-002	EDICION No.: 01	Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Gerente General	Gerente General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Talento Humano</div>	
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN		
CÓDIGO: AAD-06-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Convocar a los aspirantes a los cargos disponibles por cubrir en Constructora TALLER 3, establecer filtros de selección y elegirlos en relación a los requisitos determinados en el perfil para la vacante solicitada.

## 2.- ALCANCE

Desde: Revisión del perfil del recurso deseado en la Base de Datos de Aspirantes.

Hasta: Generación del Informe del Perfil del Colaborador.


## 3.- RESPONSABLE

Secretaria Administrativa / Gerente General

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-06-001	Aprobación de Recurso
D02-06-001	Folder de Aspirantes
D03-06-001	Documentación habilitante
D04-06-001	Informe del Perfil del Colaborador

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Secretaria Administrativa	Coordinador General	Gerente General	

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> <b>Talento Humano</b>	
<b>RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>		
CÓDIGO: AAD-06-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-06-001	% de Efectividad de la Convocatoria	Trimestral	(# de aspirantes entrevistados / # de aspirantes contactados)*100	100%	90%	75%	Secretaria Administrativa	Solicitante del Recurso
IN02-06-001	% de Eficiencia de la BDD de Aspirantes	Trimestral	$(\sum \text{colaboradores seleccionados de la BDD} / \# \text{ de Recursos Aprobados}) * 100$	100%	75%	50%	Secretaria Administrativa	Gerente General
IN03-06-001	% de Incremento de la BDD de Aspirantes	Semestral	$\{[(\sum \text{de Registros en BDD Aspirantes} + \text{Nuevos Registros en BDD}) / (\sum \text{de Registros en BDD Aspirantes})] - 1\} * 100$	15%	10%	5%	Secretaria Administrativa	Gerente General

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

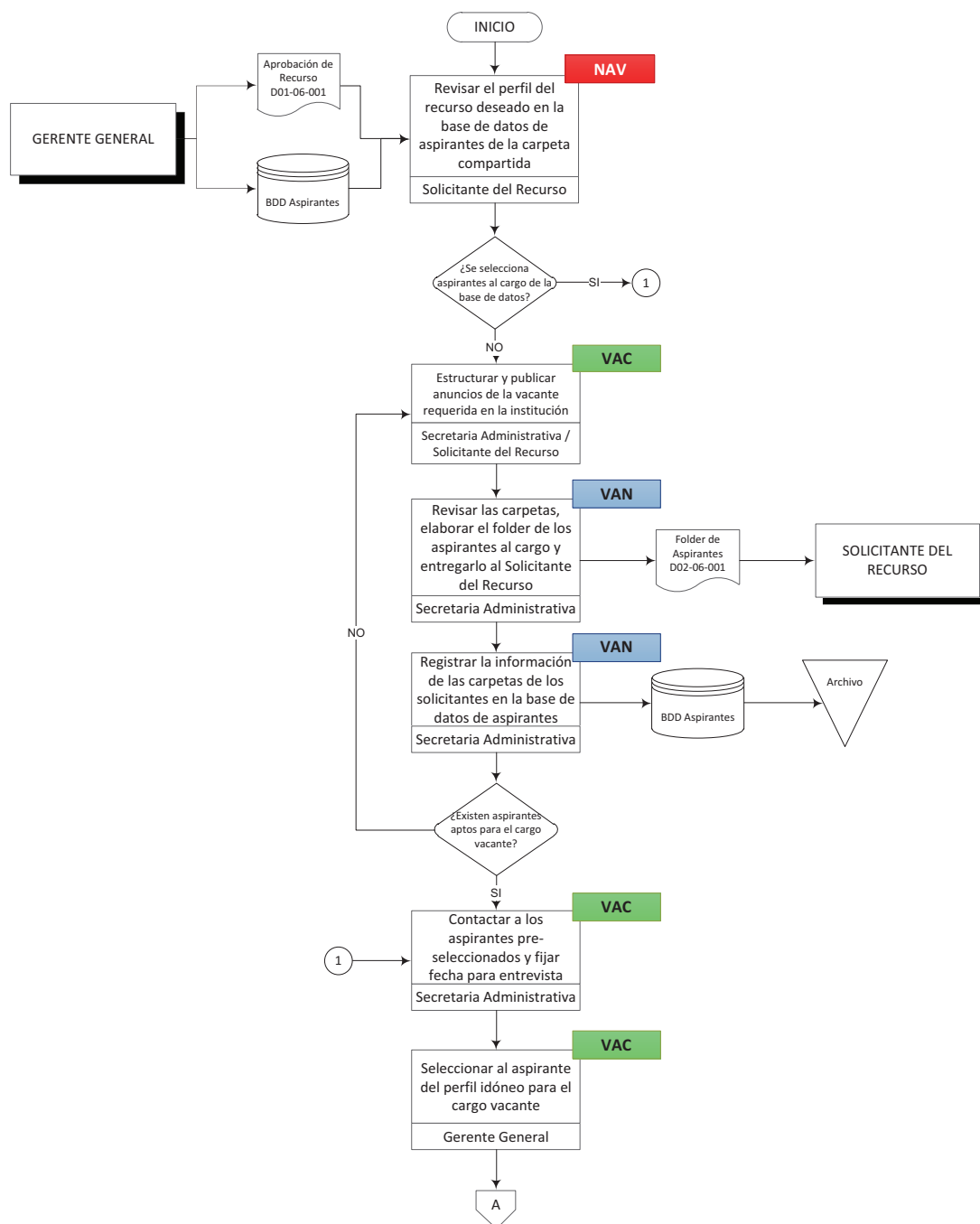
<b>Información Generada por:</b>  Secretaria Administrativa	<b>Revisado por:</b>  Coordinador General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

## RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

CÓDIGO: AAD-06-001

EDICION No.: 01

Pág. 3



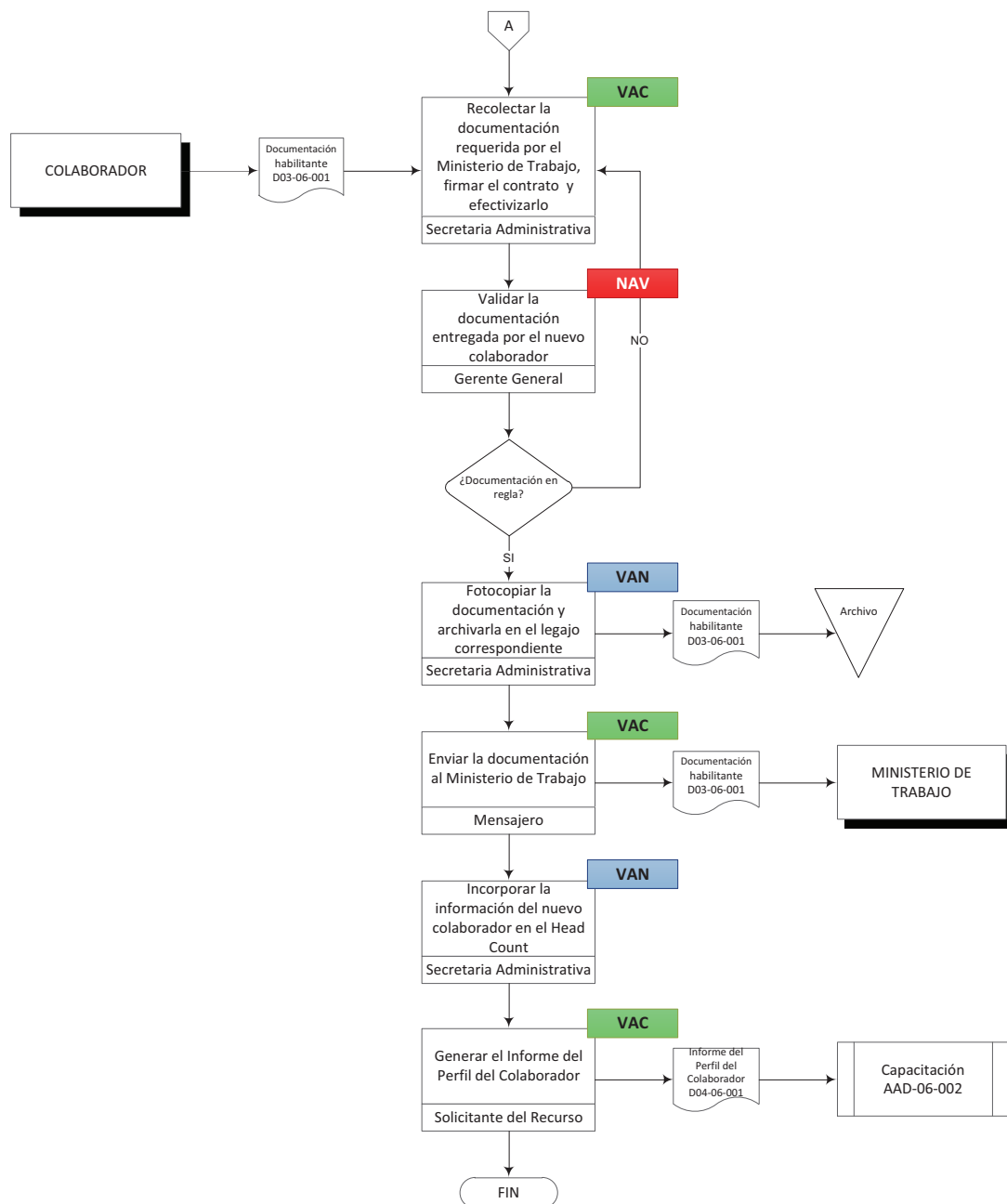
Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaria Administrativa	Coordinador General	Gerente General	

**RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**


CÓDIGO: AAD-06-001

EDICION No.: 01

Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaría Administrativa	Coordinador General	Gerente General	

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> <b>Talento Humano</b>	
CAPACITACIÓN		
CÓDIGO: AAD-06-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Capacitar a los nuevos colaboradores sobre el marco de trabajo íntegro de Constructora TALLER 3 y evaluar el grado de efectividad de la inducción con la finalidad de fortalecer el conocimiento de los nuevos funcionarios en busca de un desempeño laboral óptimo en la práctica de sus funciones.

## 2.- ALCANCE

Desde: Notificación al colaborador sobre las políticas, valores y directrices de la institución.

Hasta: Archivo del Informe del Perfil del Colaborador.


## 3.- RESPONSABLE

Línea de Supervisión / Coordinador General

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-06-002	Informe del Perfil del Colaborador

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaria Administrativa	Gerente General	Gerente General	

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> <b>Talento Humano</b>	
CAPACITACIÓN		
CÓDIGO: AAD-06-002	EDICION No.: 01	Pág. 2


## 5.- INDICADORES

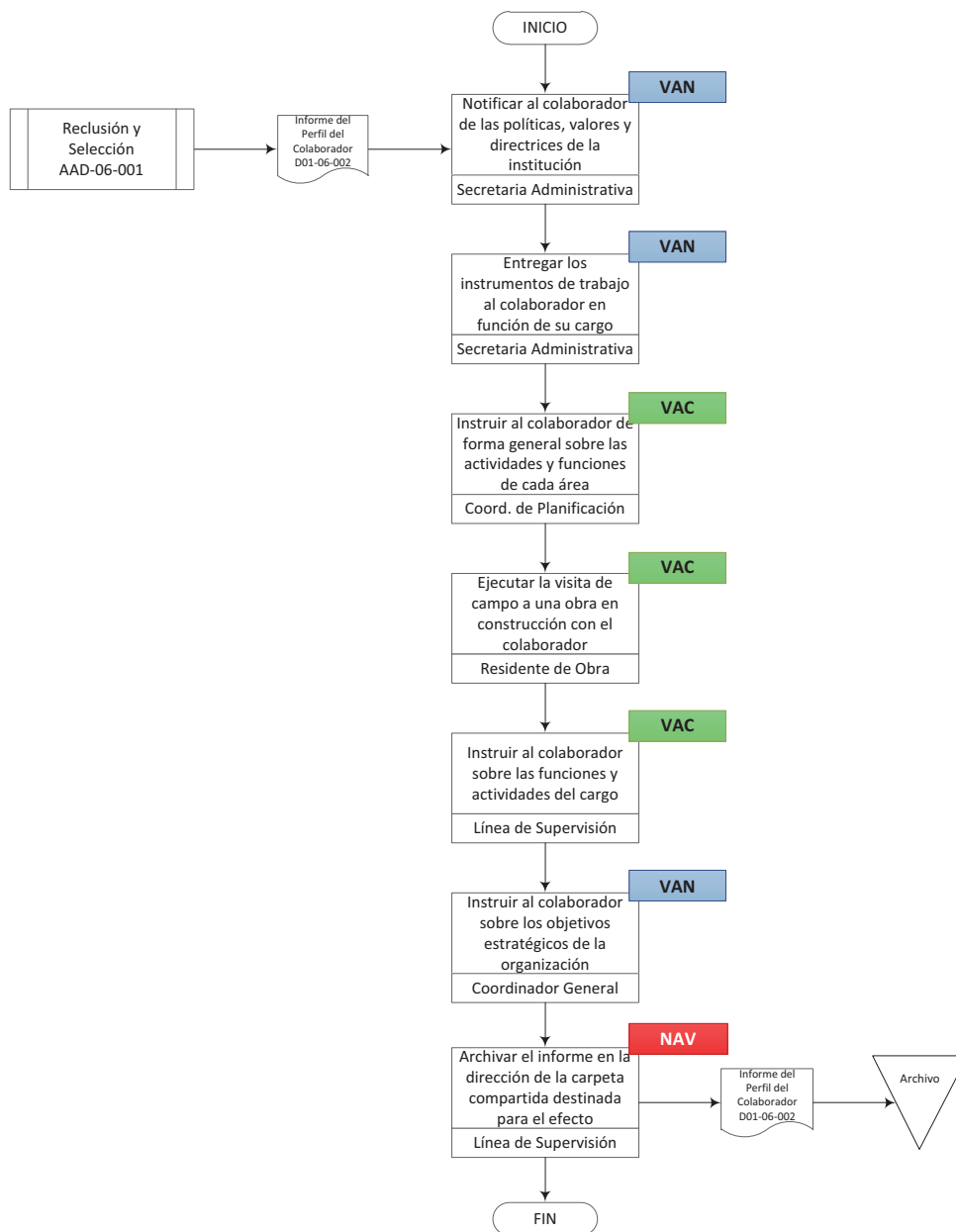
CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-06-002	Grado de Efectividad de la Inducción	Trimestral	(# de Políticas y Valores Conocidos por el Colaborador / Total de Políticas y Valores Institucionales) * 100	100%	90%	80%	Secretaria Administrativa	Línea de Supervisión
IN02-06-002	Grado de Inducción del Área	Trimestral	(# de Actividades y Funciones Comunicadas al Colaborador/ # de Actividades y Funciones del Área del Colaborador) * 100	100%	90%	80%	Línea de Supervisión	Coordinador de Área
IN03-06-002	Grado de Inducción del Cargo	Trimestral	(# de Actividades y Funciones Comunicadas al Colaborador/ # de Actividades y Funciones del Cargo del Colaborador) * 100	100%	80%	70%	Línea de Supervisión	Gerente General

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO


<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Secretaria Administrativa	Gerente General	Gerente General	



	CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA. Talento Humano	
CAPACITACIÓN		
CÓDIGO: AAD-06-002	EDICION No.: 01	Pág. 3



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaría Administrativa	Gerente General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Administrativa</div>	
MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN		
CÓDIGO: AAD-07-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Direccionar la información y comunicados de Gerencia hacia los colaboradores que integran la lista de destinatarios de la notificación según corresponda el tema del comunicado institucional; adicionalmente fijar el impacto, alcance e importancia para establecer los filtros de control y seguridad en los mismos.

## 2.- ALCANCE

Desde: Recepción del Oficio de Notificación/Documentos y determinación de la difusión de la información.

Hasta: Minado de la lista de destinatarios y envío del comunicado institucional.


## 3.- RESPONSABLE

Secretaria Administrativa

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-07-001	Oficio de Notificaciones
D02-07-001	Documentación
D03-07-001	Comunicado Institucional

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Secretaria Administrativa	Gerente General	Gerente General	


	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> <b>Gestión Administrativa</b>	
<b>MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN</b>		
CÓDIGO: AAD-07-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

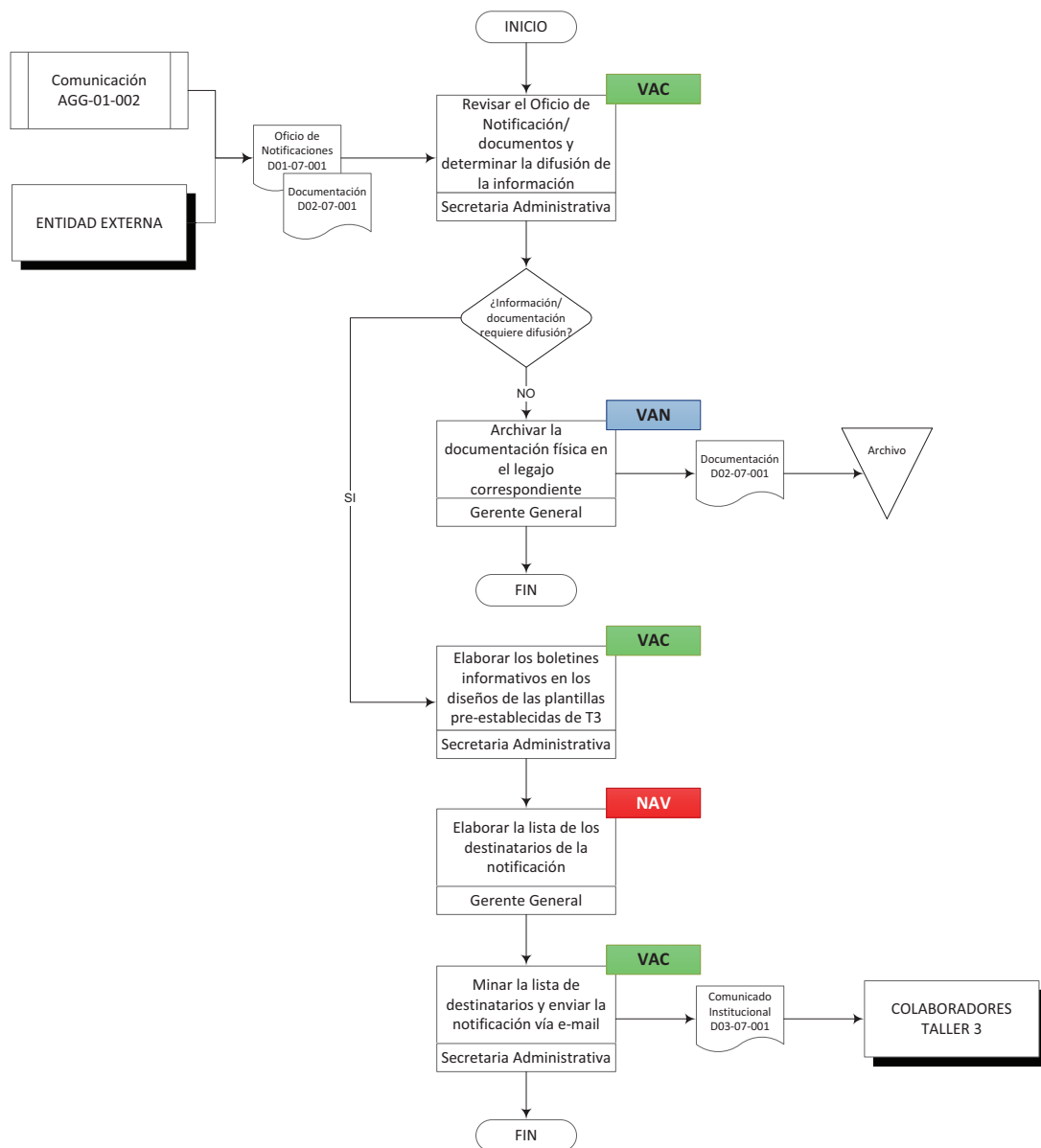
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-07-001	% de Información Difundida	Semanal	$(\sum \text{de Boletines Informativos Elaborados} / \sum \text{de Oficinas de Notificaciones Recibidos}) * 100$	80%	60%	40%	Secretaria Administrativa	Gerente General
IN02-07-001	% de Información Archivada Sin Difusión	Semanal	$(\sum \text{de Documentación-Información Archivada} / \sum \text{de Oficinas de Notificaciones Recibidos}) * 100$	20%	40%	60%	Secretaria Administrativa	Gerente General
IN03-07-001	% de Alcance de Comunicados Institucionales	Semanal	$(\# \text{ de Colaboradores que Recibieron el Comunicado Institucional} / \text{Total de Colaboradores de la Lista de Destinatarios}) * 100$	100%	95%	85%	Secretaria Administrativa	Coordinador General


## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>  Secretaria Administrativa	<b>Revisado por:</b>  Gerente General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Administrativa</div>	
MANEJO Y CONTROL DE INFORMACIÓN		
CÓDIGO: AAD-07-001	EDICION No.: 01	Pág. 3



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaria Administrativa	Gerente General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Administrativa</div>	
CONTROL DE ACTIVOS		
CÓDIGO: AAD-07-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Registrar el ingreso y cambios de los activos fijos de la organización, delegando custodios que se encarguen del manejo adecuado de los mismos; además de monitorear su estado en base al cuadro de información entre activos y custodios registrado en el Reporte de Activos Fijos.

## 2.- ALCANCE

Desde: Recepción del Activo Fijo.

Hasta: Generación del Reporte de Activos Fijos.


## 3.- RESPONSABLE

Secretaria Administrativa

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

CODIGO	NOMBRE
D01-07-002	Factura Activo Fijo
D02-07-002	Inventario de Muebles y Equipos
D03-07-002	Acta de Entrega-Recepción de Activos Fijos
D04-07-002	Reporte de Activos Fijos

Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaria Administrativa	Coordinador General	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Administrativa</div>	
CONTROL DE ACTIVOS		
CÓDIGO: AAD-07-002	EDICION No.: 01	Pág. 2

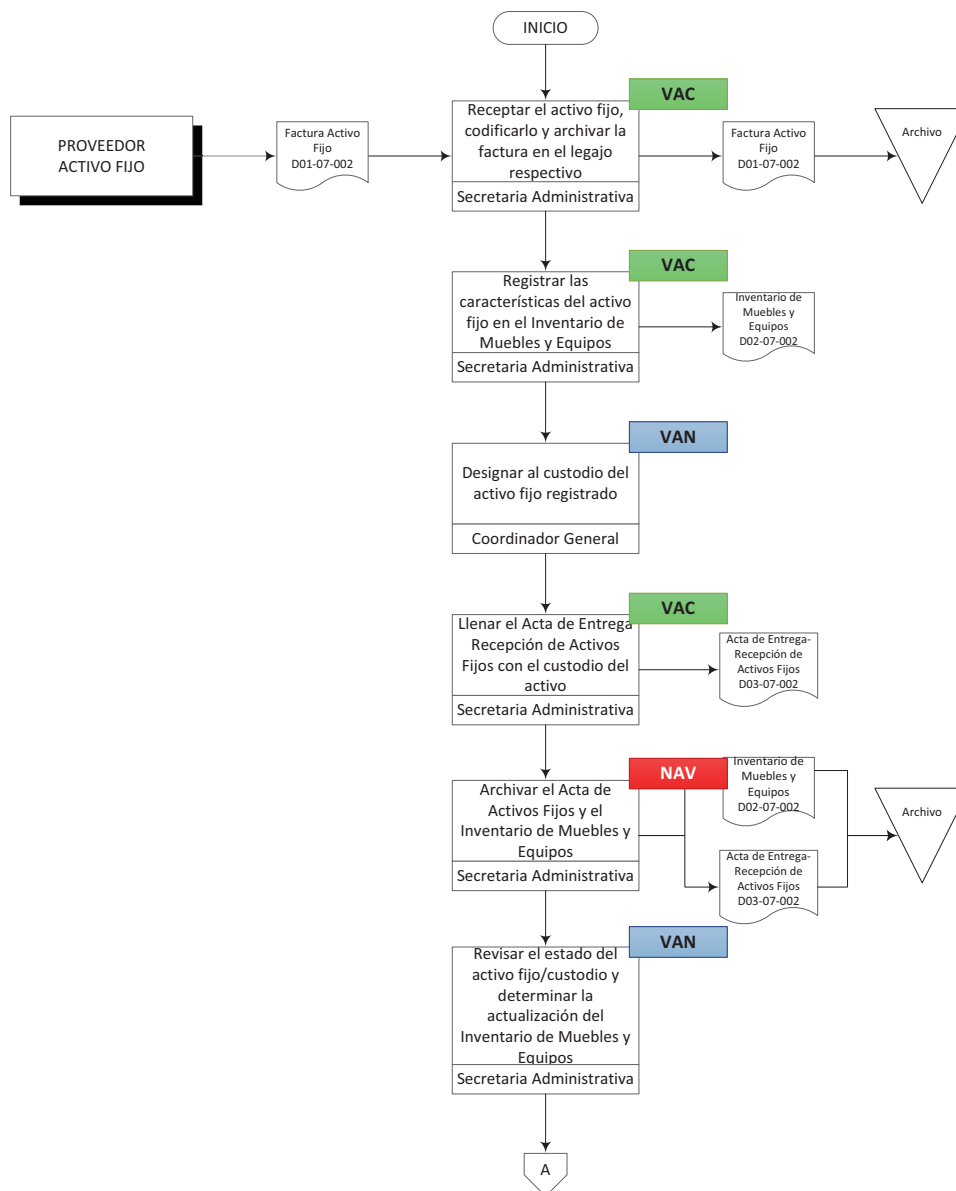
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-07-002	% de Activos Fijos Custodiados	Quincenal	$\left( \frac{\sum \text{de Actas EntregaRecepción de Activos Fijos}}{\sum \text{de Activos Fijos}} \right) * 100$	100%	95%	90%	Secretaria Administrativa	Coordinador General
IN02-07-002	% de Activos Fijos Deteriorados	Semanal	$\left( \frac{\# \text{ de Daños Registrados en Inventario de Muebles y Equipos}}{\text{Total de Activos Fijos Inventariados}} \right) * 100$	8%	14%	20%	Secretaria Administrativa	Coordinador General
IN03-07-002	Desfase de Entrega del Reporte de Activos Fijos (d)	Mensual	Fecha de Generación de Reporte de Activos Fijos - Fecha Límite de Entrega del Reporte de Activos Fijos	0	1	3	Secretaria Administrativa	Coordinador General


## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

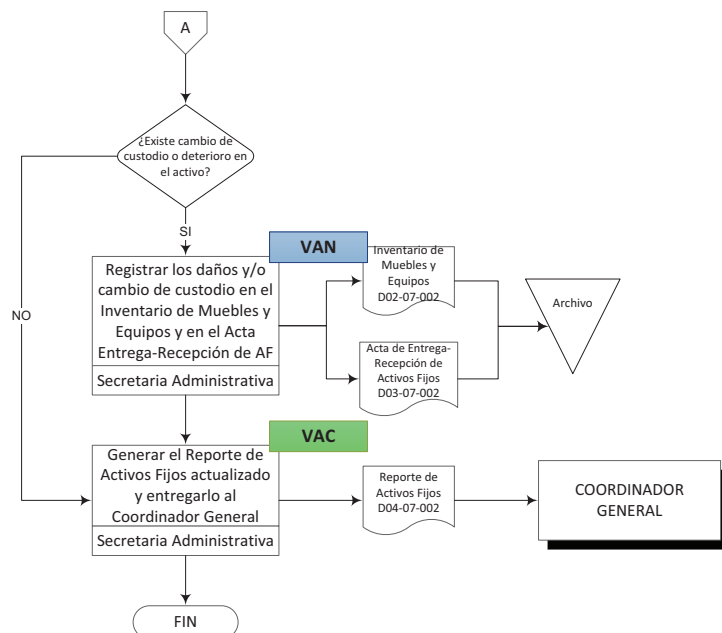
<b>Información Generada por:</b>  Secretaria Administrativa	<b>Revisado por:</b>  Coordinador General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	---	---	--------------------------

	<b>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</b> <b>Gestión Administrativa</b>	
<b>CONTROL DE ACTIVOS</b>		
CÓDIGO: AAD-07-002	EDICION No.: 01	Pág. 3




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaría Administrativa	Coordinador General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Administrativa</div>	
CONTROL DE ACTIVOS		
CÓDIGO: AAD-07-002	EDICION No.: 01	Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Secretaria Administrativa	Coordinador General	Gerente General	



	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Financiera</div>	
GESTIÓN CONTABLE		
CÓDIGO: ACB-08-001	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Elaborar los balances y estados que reflejen la estabilidad económica de la institución generando una herramienta de gestión oportuna para la Gerencia.

## 2.- ALCANCE

Desde: Consolidación de los soportes contables incurridos por los colaboradores.

Hasta: Entregar los Estados Financieros a la Gerencia General.


## 3.- RESPONSABLE

Contador General

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-08-001	Soportes Contables
D02-08-001	Libro Diario
D03-08-001	Libro Mayor
D04-08-001	Facturas
D05-08-001	Estados Financieros
D06-08-001	Formatos SRI Estados Financieros

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Asistente de Contabilidad	Contador General	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Financiera</div>	
GESTIÓN CONTABLE		
CÓDIGO: ACB-08-001	EDICION No.: 01	Pág. 2

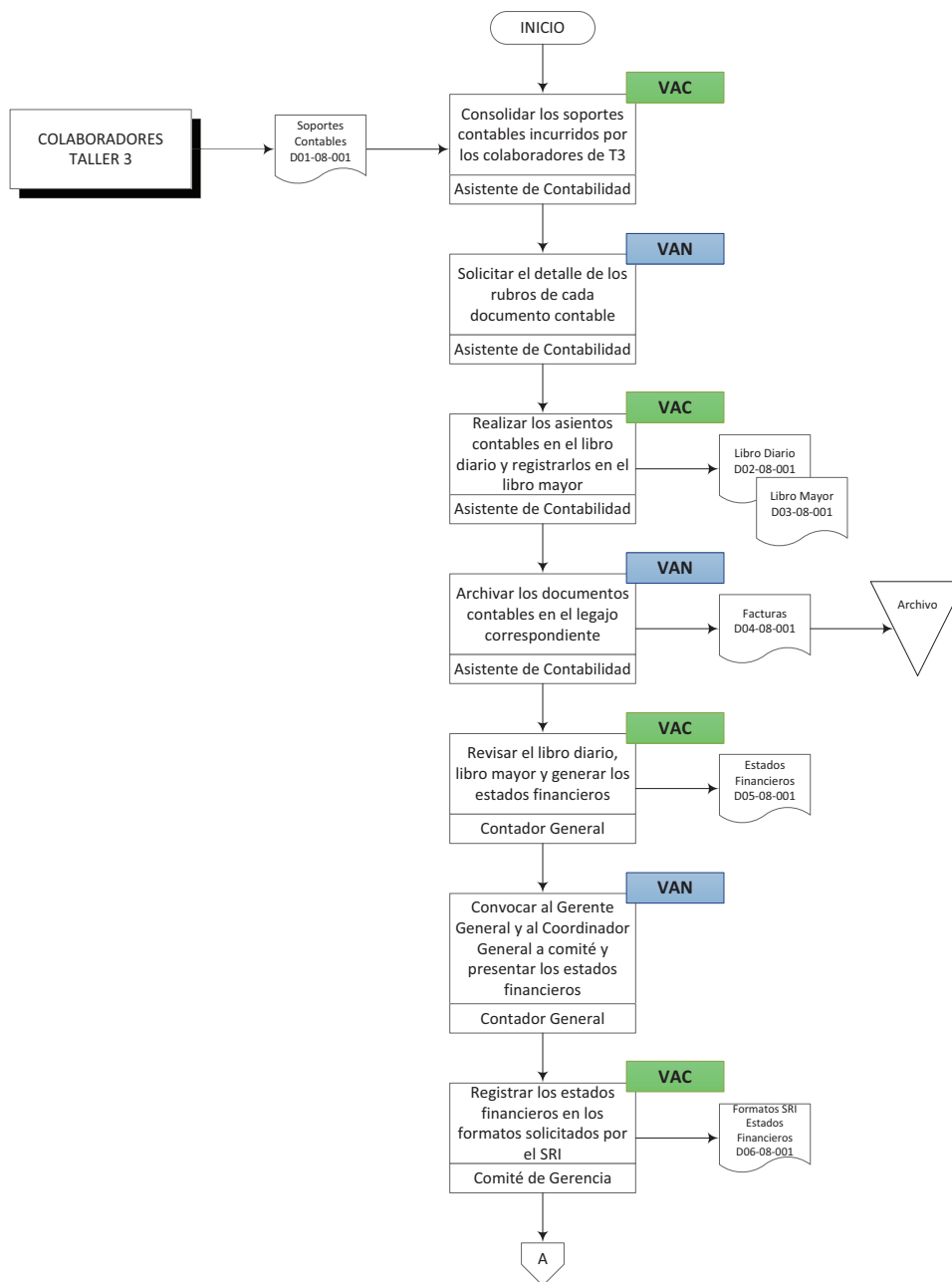
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-08-001	Días de Retraso por Detalle de Rubros Contables	Mensual	Fecha de Recepción del Detalle de Rubros - Fecha de Consolidación de los Soportes	0	1	3	Asistente de Contabilidad	Contador General
IN01-08-002	% de Rentabilidad Financiera	Mensual	Beneficio Neto Después de Impuestos / (Activo - Pasivo Exigible)	5%	3%	1%	Contador General	Gerente General / Coord. General


## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

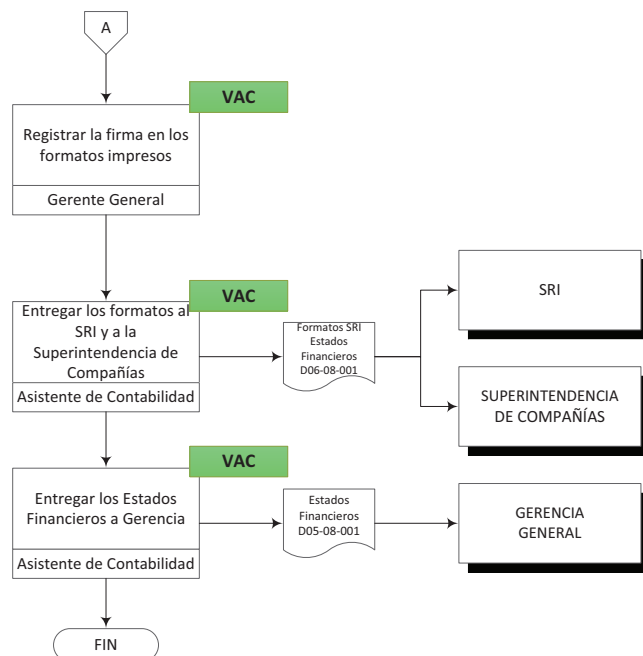
<b>Información Generada por:</b>  Asistente de Contabilidad	<b>Revisado por:</b>  Contador General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	--	---	--------------------------

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Financiera</div>	
GESTIÓN CONTABLE		
CÓDIGO: ACB-08-001	EDICION No.: 01	Pág. 3




Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Asistente de Contabilidad	Contador General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Financiera</div>	
GESTIÓN CONTABLE		
CÓDIGO: ACB-08-001	EDICION No.: 01	Pág. 4



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Asistente de Contabilidad	Contador General	Gerente General	

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Financiera</div>	
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS		
CÓDIGO: ACB-08-002	EDICION No.: 01	Pág. 1

## 1.- PROPÓSITO

Administrar y monitorear los documentos e información generada durante la realización de los procesos core de la organización para concebir el Reporte Financiero de la Obra, visualizando el estado económico y gastos incurridos a lo largo de la ejecución del proyecto.

## 2.- ALCANCE

Desde: Clasificación de la documentación por tipo y fecha de recepción.

Hasta: Generación y revisión del Reporte Financiero de Obras.


## 3.- RESPONSABLE

Contador General

## 4.- REGISTRO DE DOCUMENTOS

<b>CODIGO</b>	<b>NOMBRE</b>
D01-08-002	Guía de Remisión aprobada
D02-08-002	Contrato de Mano de Obra
D03-08-002	Planilla de Pagos
D04-08-002	Comprobantes de Egreso
D05-08-002	Reporte Financiero de Obras

<b>Información Generada por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Vigencia</b>
Asistente de Contabilidad	Contador General	Gerente General	


	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Financiera</div>	
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS		
CÓDIGO: ACB-08-002	EDICION No.: 01	Pág. 2

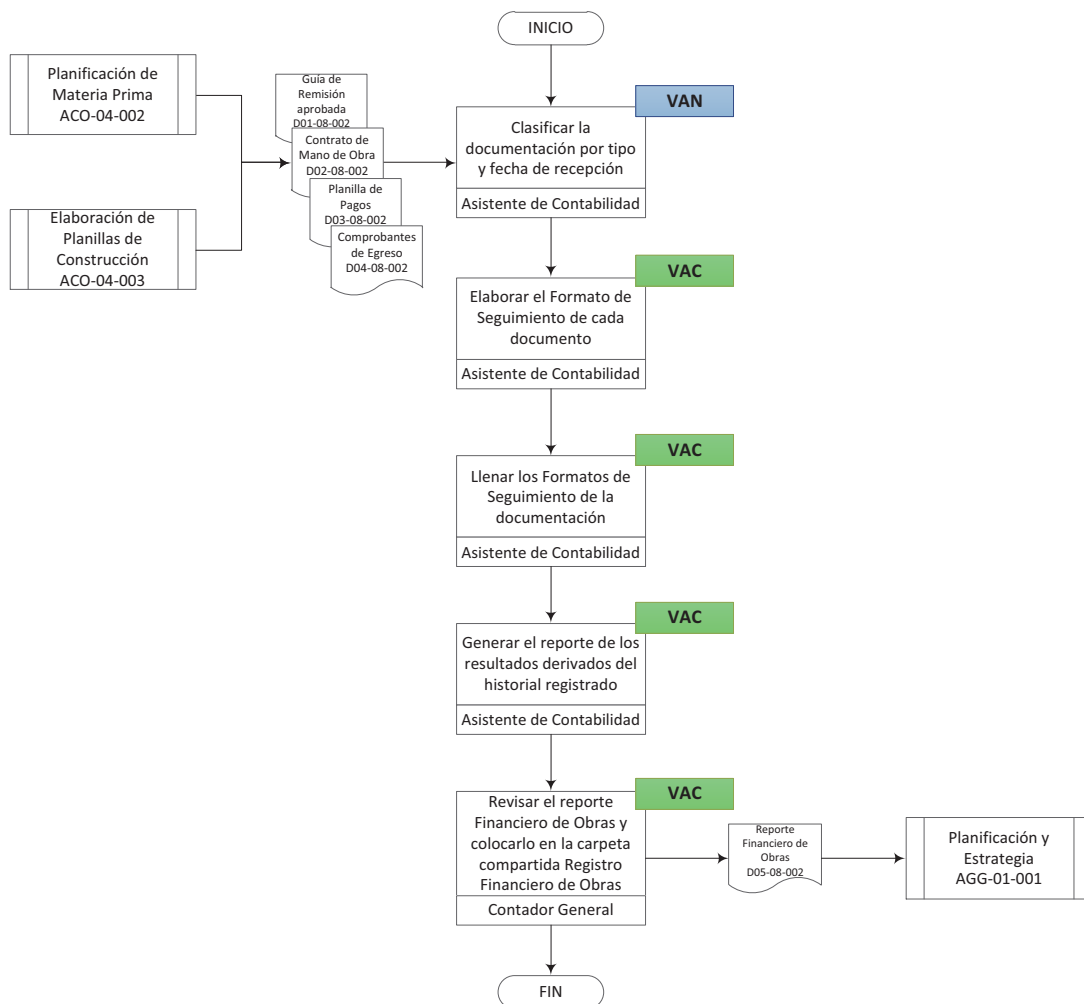
## 5.- INDICADORES

CODIGO	NOMBRE	FRECUENCIA	FORMA DE CALCULO	LIMITES			RESPONSABLE	
				META	SUP	INF	MEDICION	REVISION
IN01-08-002	% Variación de la Guía de Remisión	Mensual	$[(\text{Total USD Guía de Remisión mes2} - \text{Total USD Guía de Remisión mes1}) / \text{Total USD Guía de Remisión mes1}] * 100$	3%	6%	10%	Asistente de Contabilidad	Contador General
IN02-08-002	% Variación de Egresos por Construcción	Mensual	$[(\sum \text{de Totales Comprobantes de Egreso mes2}) - (\sum \text{de Totales Comprobantes de Egreso mes1}) / (\sum \text{de Totales Comprobantes de Egreso mes1})] * 100$	3%	6%	10%	Asistente de Contabilidad	Contador General
IN03-08-002	Desfase en Generación del Reporte Financiero de Obras (d)	Mensual	(Fecha de Colocación del Reporte en carpeta compartida) - (Fecha Límite de Entrega del Reporte Financiero de Obras)	0	1	3	Contador General	Gerencia

## 6.- DIAGRAMA DE FLUJO

<b>Información Generada por:</b>  Asistente de Contabilidad	<b>Revisado por:</b>  Contador General	<b>Aprobado por:</b>  Gerente General	<b>Fecha de Vigencia</b>
---	--	---	--------------------------

	<div>CONSTRUCTORA TALLER 3 CIA LTDA.</div> <div>Gestión Financiera</div>	
REGISTRO FINANCIERO DE OBRAS		
CÓDIGO: ACB-08-002	EDICION No.: 01	Pág. 3



Información Generada por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de Vigencia
Asistente de Contabilidad	Contador General	Gerente General	

## **ANEXO VIII**

### **PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS**





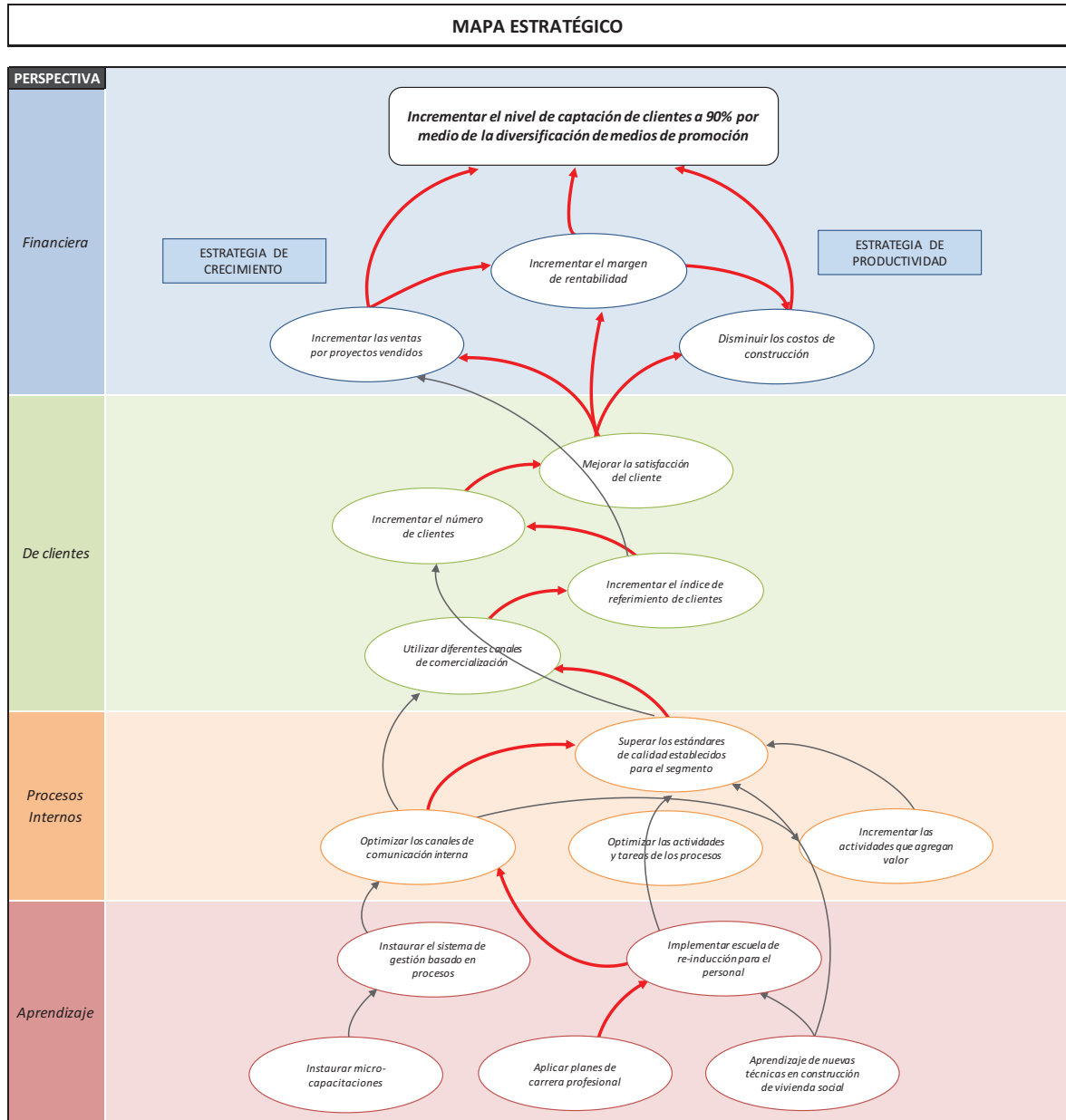
## **ANEXO IX**

### **MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS									
FACTORES CLAVE	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		Incrementar la rentabilidad del negocio en 5% mediante disminución de costos en construcción		Incrementar el nivel de captación de clientes a 90% por medio de la diversificación de medios de promoción		Superar los estándares de calidad en la gestión de procesos mediante la optimización de los canales de comunicación interna		Optimizar la capacidad profesional de los recursos por medio de proyectos con enfoque al capital humano	
		CALIFIC.	CALF. POND.	CALIFIC.	CALF. POND.	CALIFIC.	CALF. POND.	CALIFIC.	CALF. POND.
		0,04		1		0,04		1	
		0,10		2		0,20		1	
		0,08		3		0,24		2	
		0,14		4		0,56		2	
		0,08		3		0,24		3	
0,15		3		0,60		2			
0,13		3		0,39		1			
0,07		2		0,14		3			
0,08		2		0,16		3			
0,05		1		0,05		4			
0,08		1		0,08		4			
TOTAL		2,59		2,69		2,12			

## **ANEXO X**

### **MAPA ESTRATÉGICO**



**ANEXO XI**  
**BALANCED SCORECARD**

CUADRO DE MANDO INTEGRAL											
OBJETIVO	INDICADORES	DIMENSIONES	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	LIM SUP.	LIM INF.	UBICACIÓN	FREC. MEDICIÓN	RESP. MEDICIÓN	FREC. REVISIÓN	RESP. REVISIÓN
Incrementar el margen de rentabilidad	% DE RENTABILIDAD FINANCIERA	Viabilidad Financiera	BENEFICIO NETO DESPUES DE IMPUESTOS / (ACTIVO - PASIVO EXIGIBLE)	5%	3%	1%	ESTADOS FINANCIEROS	MENSUAL	CONTADOR GENERAL	MENSUAL	GERENTE GENERAL Y COORD. GENERAL
Incrementar las ventas por proyectos vendidos	VARIACIÓN DE EGRESOS PPTADOS PRY(X2)VS(X1)	Viabilidad Financiera	[TOTAL PPTO DE EGRESOS PRY(X2) - TOTAL PPTO DE EGRESOS PRY(X1)] / TOTAL PPTO DE EGRESOS PRY(X1)	-0.07	-0.04	-0.01	REGISTRO CTOS Y GTOS PROYECTOS	SEMESTRAL	COMITÉ DE PRESUPUESTOS	SEMESTRAL	GERENTE GENERAL Y COORD. GENERAL
Disminuir los costos de construcción	% DE CLIENTES CON ACCESO A PROYECTOS DE TALLER 3	Viabilidad Financiera	(Σ DE FICHAS SOCIOECONÓMICAS APROBADAS / Σ DE FICHAS SOCIOECONÓMICAS ABERTURADAS) * 100	100%	90%	80%	REGISTRO DE FICHAS SOCIO-ECONÓMICAS	SEMANAL	VENDEDOR	MENSUAL	COORDINADOR DE VENTAS
Mejorar la satisfacción del cliente	% DE REPROCESOS POR DETALLES TÉCNICO-ESTÉTICOS	Relevancia	(Σ DE NOTIFICACIONES DE INCONFORMIDADES TÉCNICO-ESTÉTICAS) / (Σ DE REVISIONES DE OBRA) * 100	0%	15%	30%	CRONOGRAMA DE REPROCESOS	SEMESTRAL	RESIDENTE DE OBRA	ANUAL	GERENTE GENERAL Y COORD. GENERAL
Incrementar el número de clientes	NIVEL DE CAPTACIÓN DE CLIENTES	Relevancia	(# DE CLIENTES QUE ACEPTAN COTIZACIÓN) / (# DE CLIENTES QUE SOLICITAN COTIZACIÓN) * 100	90%	80%	50%	COTIZACIONES	DIARIA	VENDEDOR	MENSUAL	COORDINADOR DE VENTAS
Incrementar el índice de referimiento de clientes	% DE CLIENTES REFERIDOS	Relevancia	(# DE CLIENTES REFERIDOS) / (# DE CLIENTES NUEVOS) * 100	20%	10%	5%	ENCUESTA DE REFERIMIENTO	SEMESTRAL	VENDEDOR	SEMESTRAL	GERENTE GENERAL
Utilizar diferentes canales de comercialización	GRADO DE CAPTACIÓN DE POTENCIALES CLIENTES EN OS	Relevancia	(Σ DE REGISTROS EN LA PLANILLA DE POTENCIALES CLIENTES) / (# DE PERSONAS CONTACTADAS POR LA ORGANIZACIÓN SOCIAL) * 100	90%	80%	75%	BDD CLIENTES O.S.	MENSUAL	DELEGADO O.S.	MENSUAL	COORDINADOR DE VENTAS
Superar los estándares de calidad establecidos para el segmento	% DE PROYECTOS CERTIFICADOS	Eficacia	(Σ DE PROYECTOS ENVIADOS AL MUNICIPIO) / (Σ DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN) * 100	97%	94%	90%	PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN	SEMESTRAL	COORDINADOR GENERAL	ANUAL	GERENTE GENERAL
Optimizar los canales de comunicación interna	% EFECTIVO DE ALCANCE DE COMUNICADOS INSTITUCIONALES	Eficiencia	(# DE COMUNICADOS RECIBIDOS POR COLABORADORES) / (TOTAL DE COLABORADORES DE LA LISTA DE DESTINATARIOS) * 100	100%	95%	85%	COMUNICADOS INSTITUCIONALES	SEMESTRAL	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	MENSUAL	COORDINADOR GENERAL
Implementar escuela de re-inducción para el personal	GRADO DE INDUCCIÓN EN EL CARGO	Eficacia	(# DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES COMUNICADAS AL COLABORADOR) / (# DE ACTIVIDADES Y FUNCIONES DEL CARGO DEL COLABORADOR) * 100	100%	80%	70%	INFORME DEL PERFIL DEL COLABORADOR	TRIMESTRAL	LÍNEA DE SUPERVISIÓN	SEMESTRAL	GERENTE GENERAL
Aplicar planes de carrera profesional	% EFECTIVO DEL PLAN DE CARREAR	Eficacia	(# DE EMPLEADOS EN LÍNEA CON EL PLAN DE CARRERA) / (# DE EMPLEADOS EN HEAD COUNT) * 100	80%	70%	60%	HEAD COUNT	MENSUAL	SECRETARIA ADMINISTRATIVA	TRIMESTRAL	COORDINADOR GENERAL

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

1. BOHAN, W (2003). *El poder oculto de la productividad*. Bogotá: Editorial Norma.
2. DAVENPORT, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. EEUU: Harvard Business School Press.
3. HAMMER, M (2001). *La Agenda, nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*. Barcelona: Ediciones Deusto. p. 67-68.
4. KAPLAN, R. y NORTON, D. (2005). *El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*, EEUU: Harvard Business School Publishing Corporation.
5. KAPLAN, R y NORTON, D (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
6. MINTZBERG, H., (2000). *Diseño de organizaciones Eficientes*. Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
7. QUINN, J. (1993). *Estrategias para el cambio*. México: Prentice-Hall.
8. ROCKART, J. (1986). *The Changing Role of the Information Systems Executive: A Critical Success Factors Perspective*. EEUU: Sloan Management Review.
9. SCHNEIDER, B. (2006). *Como construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad*. Bogotá: Editorial Norma.

### Internet

10. EL UNIVERSO. (2011) [<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-an>], **Sector de la construcción en Ecuador tuvo el mayor repunte económico en nueve años.**
11. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2012) [[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflación](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflación)].
12. BOUSO J. (2011). [[http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1645:ix-jornadas-iberoamericanas-de-materiales-de-construccion&catid=513:ano-2011](http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1645:ix-jornadas-iberoamericanas-de-materiales-de-construccion&catid=513:ano-2011)], **Ecuador: La Construcción como Motor de Desarrollo.**



13. FLORES H. (2012) [<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-sector-de-la-construccion-demanda-politicas-integrales-551666.html>], **El sector de la construcción demanda políticas integrales.**
14. LA HORA (2011). [[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-Tras\\_un\\_a%C3%B1o\\_de\\_vida,\\_el\\_BIESS\\_concentra\\_cr%C3%A9dito\\_hipotecario.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-Tras_un_a%C3%B1o_de_vida,_el_BIESS_concentra_cr%C3%A9dito_hipotecario.html)], **El BIESS concentra crédito hipotecario.**
15. GONZALEZ R. (2011) [[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-1/Tras\\_un\\_a%C3%B1o\\_de\\_vida,\\_el\\_BIESS\\_concentra\\_cr%C3%A9dito\\_hipotecario.html](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101222533/-1/Tras_un_a%C3%B1o_de_vida,_el_BIESS_concentra_cr%C3%A9dito_hipotecario.html)], **El BIESS concentra crédito hipotecario.**